Ontario

GUIDE SUR L'ÉLABORATION DE RÈGLEMENTS MUNICIPAUX EN MATIÈRE D'APPROVISIONNEMENT

conformes aux exigences
de la *Loi de 2001 sur les municipalités*

Juillet 2003

103-07582/

Addenda au guide sur l'élaboration de règlements municipaux en matière d'approvisionnement (version imprimée – français)

Page 7
Le Règlement de l'Ontario 168/03 - Municipal Business Corporations (sociétés par action municipales) doit être inclus dans la liste des textes législatifs figurant dans la section « Contexte opérationnel de l'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux ».

Page 72
L'adresse URL indiquée pour le Conseil canadien des marchés publics est incorrecte. La bonne adresse est la suivante :

http://www.ccmp-cppc.qc.ca/ccmp/index.html

Page 73
L'adresse URL indiquée pour le Universal Public Purchasing Certification Council (UPPCC) est incorrecte. La bonne adresse est la suivante :

http://www.nigp.org/press/UPPCCFees.htm

Page 88
« Ontario Chamber of Commerce » devrait être remplacé par « Chambre de commerce de l'Ontario ».

Le document que voici est un guide et non une directive. Il esquisse les mesures que les municipalités peuvent prendre en vue d'élaborer des règlements ou des résolutions en matière d'approvisionnement. ***Ce guide ne fournit aucune ligne directrice concernant les modalités d'approvisionnement en biens et en services.*** Vu que le présent guide n'est publié qu'à titre d'information, il n'est pas indiqué de s'y fier en lieu et place des conseils d'une avocate ou d'un avocat ou de tout autre professionnel. Le ministère des Affaires municipales et du Logement n'est responsable d'aucun dommage qui pourrait résulter de l'utilisation des renseignements fournis dans ce guide par une municipalité ou un conseil local. Il est fortement conseillé aux municipalités comme aux conseils locaux de consulter quelqu'un parmi leurs avocates ou avocats avant d'adopter un règlement ou une résolution en matière d'approvisionnement.

APERÇU DE LA LOI ET DU GUIDE

La conformité aux exigences de l'article 271 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L. O. 2001, chapitre 25 (« la *Loi* ») relatives aux politiques d'approvisionnement

Quelles sont les exigences relatives aux politiques d'approvisionnement?

Avant le 1er janvier 2005, une municipalité et un conseil local adoptent des politiques relatives à l'approvisionnement en biens et en services, y compris à ce qui suit :

a) les genres de procédés d'approvisionnement à utiliser;
b) les buts que permet de réaliser chaque genre de procédé d'approvisionnement;
c) les circonstances dans lesquelles chaque genre de procédé d'approvisionnement doit être utilisé;
d) les circonstances dans lesquelles un appel d'offres n'est pas exigé;
e) les circonstances dans lesquelles les soumissions internes seront encouragées dans le cadre d'un appel d'offres;
f) la façon dont l'intégrité de chaque procédé d'approvisionnement sera maintenue;
g) la façon dont les intérêts de la municipalité ou du conseil local, selon le cas, du public et des personnes qui participent à un procédé d'approvisionnement seront protégés;
h) la façon dont les procédés d'approvisionnement seront examinés afin d'en évaluer l'efficacité et le moment où ils le seront;
i) toute autre question prescrite.

(Pour de plus amples renseignements, reportez-vous au Chapitre 1 : Introduction.)

À qui devrait incomber la responsabilité d'élaborer le règlement ou la résolution en matière d'approvisionnement de votre municipalité ou conseil local?

Les responsables de l'élaboration de ce type de règlement ou de résolution varieront d'une municipalité ou d'un conseil local à l'autre. Il est préférable de confier cette tâche aux personnes qui s'y connaissent le mieux en approvisionnement et en élaboration de politiques. Il est par ailleurs fortement conseillé aux municipalités ou conseils locaux de consulter leur avocate ou avocat avant d'adopter un tel règlement. (Pour de plus amples renseignements, reportez-vous au Chapitre 2 : Étape préliminaire.)

À quel moment s'agit-il d'entamer l'examen des politiques existantes? Combien de temps faut-il prévoir pour cet examen?

Seuls les conseils locaux ou les municipalités peuvent déterminer combien de temps il faudra prévoir pour l'examen de leurs politiques, après avoir bien saisi les exigences de la *Loi* par rapport à la teneur de leurs résolutions ou règlements municipaux actuels. Il semble toutefois indiqué d'entamer cet examen le plus rapidement possible, vu que la *Loi* prescrit l'adoption de politiques d'ici janvier 2005. Au moment d'établir son échéancier à cet égard, la municipalité ou le conseil local a intérêt à tenir compte des élections municipales prévues pour novembre 2003 et du délai requis pour mettre en œuvre le règlement municipal ou la résolution, assurer l'éducation et la formation de son personnel et communiquer les changements intervenus aux fournisseurs.

Où puis-je obtenir d'autres renseignements?

Le texte intégral du guide est disponible sur le site Web du ministère à l'adresse www.mah.gov.on.ca. Vous pouvez aussi vous adresser à l'un des bureaux du ministère dont les coordonnées figurent à la fin du guide.

Exemple de processus d'élaboration d'un règlement en matière d'approvisionnement

LES ÉTAPES	LES MESURES SUGGÉRÉES
1. Familiarisez-vous avec les exigences de l'article 271 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*	Prenez connaissance du chapitre 1 du présent guide.
2. Lisez le guide pour vous renseigner sur la façon de satisfaire à ces exigences	Lisez le guide.
3. Rassemblez et examinez le règlement, les politiques et les pratiques et procédures de votre municipalité ou conseil local	Déterminez quels aspects des exigences énumérées aux alinéas a) à h) du paragraphe 271(1) de la *Loi* sont pris en considération dans les documents existants.
4. Formulez les buts de vos procédés d'approvisionnement	i) Passez en revue les buts et les mesures de la performance suggérés dans le guide (chapitre 3). ii) Examinez les buts que se sont fixé des municipalités comparables. iii) Consultez les parties concernées.
5. Élaborez des politiques quant aux genres de procédés d'approvisionnement que vous comptez utiliser, précisez les buts de chacun d'eux et les circonstances dans lesquelles vous les utiliserez	i) Prenez connaissance des conseils fournis dans le guide (chapitre 4). ii) Examinez les résultats des étapes 3 et 4. iii) Déterminez quelles parties du règlement, des politiques ou des pratiques et procédures actuels n'ont pas donné les résultats voulus ou ont posé des problèmes. iv) Déterminez quelles modifications aux politiques existantes et quelles nouvelles politiques s'imposent aux fins de l'élaboration de cette partie du règlement ou de la résolution.
6. Élaborez des politiques sur le maintien de l'intégrité des procédés et sur la protection des intérêts des parties concernées	i) Prenez connaissance des conseils fournis dans le guide (chapitre 5). ii) Examinez les résultats des étapes 3 et 4. iii) Déterminez quelles parties du règlement, des politiques ou des pratiques et procédures actuels n'ont pas donné les résultats voulus ou ont posé des problèmes. iv) Déterminez quelles modifications aux politiques existantes et quelles nouvelles politiques s'imposent aux fins de l'élaboration de cette partie du règlement ou de la résolution par rapport à un manuel de procédure.
7. Élaborez des politiques relatives à l'examen et à l'évaluation de l'efficacité des procédés d'approvisionnement	i) Prenez connaissance des conseils fournis dans le guide (chapitre 5). ii) Examinez les résultats des étapes 3 et 4. iii) Déterminez quelles parties du règlement, des politiques ou des pratiques et procédures actuels n'ont pas donné les résultats voulus ou ont posé des problèmes. iv) Déterminez quelles modifications doivent être apportées aux politiques actuelles et quelles nouvelles politiques doivent être adoptées pour formuler cette partie du règlement ou de la résolution.

1. Introduction **1**

Objet du guide 1

Qui est à l'origine de ce guide? 2

Quelles sont les exigences de la *Loi* concernant les approvisionnements? 3

Ces dispositions législatives s'appliquent-elles à votre conseil local? 4

À qui s'adresse ce guide? 5

D'où vient l'importance d'adopter des politiques en matière d'approvisionnement? 6

Utilisation et organisation du guide 6

Contexte opérationnel de l'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux 7

2. Étape préliminaire **9**

Comment fonctionne votre approvisionnement à l'heure actuelle? 9

Identification des lacunes 10

Qu'est-ce qui distinguera le règlement municipal ou la résolution en matière d'approvisionnement que vous vous apprêtez à formuler de ce dont vous disposez présentement? 11

Rôle du conseil municipal ou du conseil local concernant l'approbation des politiques en matière d'approvisionnement 11

Consultation des parties intéressées 12

3. Buts **15**

Buts d'ordre social ou économique 15

Buts suggérés 16

Mesures de la performance applicables aux procédés d'approvisionnement 17

Contexte additionnel relatif aux buts 17

4. Genres de procédés d'approvisionnement et leur utilisation 21

Tableau 1. Buts des procédés d'approvisionnement 23

Tableau 2. Descriptifs des procédés d'approvisionnement 24

Tableau 3. Circonstances appelant normalement le recours aux divers procédés d'approvisionnement 26

Tableau 3a. Approvisionnement non concurrentiel : circonstances dans lesquelles un appel d'offres n'est pas exigé 27

Recours aux soumissions sous double enveloppe 28

Recours à des fournisseurs au dossier 28

Soumissions internes 31

5. Préservation de l'intégrité des procédés et protection des intérêts des parties concernées 33

Quelles sont vos politiques actuelles? 33

Gestion des risques 34

Comment utiliser les tableaux relatifs à la gestion des risques 35

Politique ou procédure? 35

Limites inhérentes même aux meilleures politiques 36

Risques liés aux *buts généraux de l'approvisionnement* 37

Risques liés à *l'efficacité* 41

Risques liés à *l'objectivité* 46

Risques liés à *l'équité* 48

Risques liés à *l'ouverture et la transparence* 52

Risques liés à *la responsabilité* 54

Risques liés à *l'efficience* 57

6. Élaboration de politiques relatives à l'examen et à l'évaluation de l'efficacité des procédés d'approvisionnement **58**

Disposez-vous de politiques appropriées pour atteindre vos buts? 60

Les procédures existantes contribuent-elles aux résultats visés? 61

Les pratiques respectent-elles les procédures? 62

7. Que pensez-vous de ce guide? **63**

Sondage 64

Annexes **67**

Annexe 1 : Glossaire 67

Annexe 2 : Ressources 71

Annexe 3 : Mesures de la performance d'un procédé d'approvisionnement 76

Annexe 4 : Application aux municipalités ontariennes des accords sur le commerce interprovincial 79

Annexe 5 : Procédé de recours aux « soumissions sous double enveloppe » 87

Annexe 6 : Membres du groupe de travail à l'origine de ce guide 88

1. INTRODUCTION

Objet du guide

En décembre 2001, l'Assemblée législative de l'Ontario adoptait une nouvelle loi régissant les municipalités (la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L. O. 2001, chapitre 25, ci-après désignée par « la *Loi* »). La *Loi* offre aux municipalités plus de marge de manœuvre que jamais pour pouvoir faire face aux circonstances locales et réagir rapidement aux changements intervenant à leur échelle sur le plan économique, environnemental ou social. Parmi les caractéristiques de la *Loi* sont ses dispositions qui assurent aux contribuables une plus grande transparence et responsabilité, afin qu'il leur soit possible de comprendre aisément la façon dont leur municipalité fonctionne. **L'une des exigences énoncées dans ces dispositions est que d'ici janvier 2005, les municipalités et les conseils locaux élaborent et adoptent sous forme de règlement municipal ou, dans le cas des conseils locaux, par voie de résolution, des politiques relatives à leur approvisionnement en biens et en services.** Le présent guide sur l'élaboration de règlements municipaux en matière d'approvisionnement devrait aider les municipalités et les conseils locaux à se conformer à cette exigence. Nous vous serions reconnaissants de bien vouloir nous dire si tel a bien été le cas pour vous en remplissant le questionnaire prévu à cet effet au chapitre 7.

Le document que voici est un guide et non une directive. Il esquisse les mesures que les municipalités peuvent prendre en vue d'élaborer des règlements ou des résolutions en matière d'approvisionnement. ***Ce guide ne fournit aucune ligne directrice concernant les modalités d'approvisionnement en biens et en services.*** Vu que le présent guide n'est publié qu'à titre d'information, il n'est pas indiqué de s'y fier en lieu et place des conseils d'une avocate ou d'un avocat ou de tout autre professionnel. Le ministère des Affaires municipales et du Logement n'est responsable d'aucun dommage qui pourrait résulter de l'utilisation des renseignements fournis dans ce guide par une municipalité ou un conseil local. Il est fortement conseillé aux municipalités comme aux conseils locaux de consulter quelqu'un parmi leurs avocates ou avocats avant d'adopter tout règlement ou résolution en matière d'approvisionnement.

Certaines municipalités ont déjà élaboré des règlements en matière d'approvisionnement qui répondent aux exigences de la nouvelle loi. Le ministère des Affaires municipales et du Logement collabore avec diverses associations municipales pour pouvoir rendre ces règlements municipaux, une fois adoptés, accessibles à l'aide d'un lien sur le site du guide électronique de la *Loi de 2001 sur les municipalités* (www.mah.gov.on.ca). Surveillez les renseignements affichés sur ce site concernant l'article 271 de la *Loi* pour trouver ces liens dès qu'ils seront disponibles.

Qui est à l'origine de ce guide?

Ce guide a été mis au point par le ministère des Affaires municipales et du Logement. Le ministère a ce faisant bénéficié des conseils et de la collaboration de bon nombre de représentantes et représentants du secteur municipal et du secteur des affaires. De plus, un groupe de personnes externes au ministère a pris connaissance d'une version préliminaire du guide et fait des observations à son égard. Le ministère est profondément reconnaissant aux membres du groupe de travail dont la généreuse contribution en temps et en compétences lui a permis de produire ce guide : leurs noms sont reproduits à l'annexe 6.

Quelles sont les exigences de la *Loi* concernant les approvisionnements?

La *Loi* exige qu'avant le 1er janvier 2005, toute municipalité et tout conseil local adopte des politiques relatives à l'approvisionnement en biens et en services, y compris à ce qui suit :

a) les genres de procédés d'approvisionnement à utiliser;
b) les buts que permet de réaliser chaque genre de procédé d'approvisionnement;
c) les circonstances dans lesquelles chaque genre de procédé d'approvisionnement doit être utilisé;
d) les circonstances dans lesquelles un appel d'offres n'est pas exigé;
e) les circonstances dans lesquelles les soumissions internes seront encouragées dans le cadre d'un appel d'offres;
f) la façon dont l'intégrité de chaque procédé d'approvisionnement sera maintenue;
g) la façon dont les intérêts de la municipalité ou du conseil local, selon le cas, du public et des personnes qui participent à un procédé d'approvisionnement seront protégés;
h) la façon dont les procédés d'approvisionnement seront examinés afin d'en évaluer l'efficacité et le moment où ils le seront;
i) toute autre question prescrite.

Dans les cas des municipalités, ces politiques doivent prendre la forme d'un règlement municipal. Il convient en effet de lire l'article 271 de la *Loi* en regard de l'article 5, qui stipule que les pouvoirs d'une municipalité sont exercés par son conseil par voie de règlement municipal. **Les conseils locaux pour leur part exercent généralement leurs pouvoirs par voie de résolution.** Certaines municipalités disposent déjà de « politiques » en matière d'approvisionnement, qui ne font toutefois pas nécessairement partie d'un règlement municipal. En principe, elles pourront les maintenir, en autant que les politiques traitant des éléments énoncés aux alinéas a) à h) soient, elles, incorporées dans un règlement municipal.

Ces dispositions législatives s'appliquent-elles à votre conseil local?

Les conseils locaux auxquels s'appliquent ces dispositions législatives sont :

- les commissions de services municipaux;
- les commissions de transport;
- les conseils de bibliothèque publique;
- les conseils de santé;
- les conseils de planification;
- les régies régionales des services publics;
- les régies locales des services publics;
- les régies des routes locales;
- les conseils d'administration de district des services sociaux;
- les sociétés locales de logement visées à l'article 23 de la *Loi de 2000 sur la réforme du logement social;*
- tout autre conseil, commission, comité, organisme ou office local exerçant un pouvoir a) en vertu d'une loi quelconque à l'égard des affaires ou des objets d'une ou de plusieurs municipalités ou b) à l'égard des affaires ou des fins municipales dans un territoire non érigé en municipalité;
- les personnes morales constituées par une municipalité en vertu de l'article 203 de la *Loi de 2001 sur les municipalités;*
- tout autre organisme prescrit par le ministre (aucun jusqu'à date).

Les conseils locaux exemptés de l'application de ces dispositions sont [*] :

- les conseils scolaires,
- les offices de protection de la nature,
- les commissions de services policiers,
- les conseils d'hôpital.

Le fait est par ailleurs que certaines municipalités assurent des fonctions d'approvisionnement pour ceux de leurs conseils locaux qui sont exemptés de l'application des dispositions législatives en la matière. Elles peuvent bien entendu continuer à le faire, bien que leurs responsables aient intérêt à discuter avec chacun des conseils locaux concernés de la question de savoir si tout ou partie des politiques municipales en matière d'approvisionnement s'appliqueront ou non lors de l'achat de biens ou de services pour le compte du conseil local.

L'élaboration de politiques similaires tant par la municipalité que par ses conseils locaux engendrerait une efficacité et une transparence accrues à tous les niveaux, pour les municipalités ou conseils comme pour leurs fournisseurs.

À qui s'adresse ce guide?

Ce guide vise un auditoire varié. Son contenu est basé sur le principe que toute personne susceptible de s'en servir connaît bien les rouages d'une administration municipale et l'application de textes de loi. Il s'adresse en particulier aux personnes que les municipalités et les conseils locaux chargeront d'élaborer les règlements municipaux ou les résolutions en matière d'approvisionnement : on peut s'attendre à ce que ce soient leurs secrétaires et leurs trésorières ou trésoriers, voire, dans des municipalités de plus grande envergure, la personne responsable des achats ou encore une personne chargée des politiques au bureau du directeur municipal ou de la directrice municipale.

---

[*] Notez que bien qu'il n'en soit pas spécifiquement question dans la *Loi*, les sociétés municipales d'électricité constituées en personnes morales en vertu de la *Loi sur les sociétés par actions* sont réputées ne pas être des conseils locaux de la municipalité pour l'application de quelque loi que ce soit. Voir à cet égard le paragraphe 142(6) de la *Loi de 1998 sur l'électricité*.

D'où vient l'importance d'adopter des politiques en matière d'approvisionnement?

Mis à part leur effet positif sur la responsabilité et l'efficacité, les politiques en matière d'approvisionnement présentent de nombreux autres avantages :

Premièrement, ces politiques établissent un cadre d'action à l'égard des problèmes clefs qui peuvent se présenter en matière d'approvisionnement, que ce soit en ce qui concerne la façon d'établir des conditions raisonnables autres que financières, la question de savoir quelles circonstances peuvent justifier l'approvisionnement auprès d'un seul fournisseur, la protection des renseignements exclusifs, les pratiques d'approvisionnement modernes et éprouvées telles que la présentation de soumissions sous double enveloppe ou encore les conflits d'intérêts.

Deuxièmement, faute de politiques adoptées par une municipalité ou un conseil local, la jurisprudence risque de s'y substituer. Bon nombre de litiges portant sur les marchés publics surviennent lorsqu'un organisme gouvernemental a recours à des pratiques qui ne sont pas prévues dans ses politiques. Pareillement, toute entité publique qui baserait une décision de passation de marché sur des critères autres que ceux spécifiés au départ risquerait de voir cette décision contestée en justice. Les acheteurs du secteur public sont loin d'être aussi libres que leurs homologues du secteur privé de « **refuser une soumission à leur discrétion** », mais doivent au contraire fournir une justification valable pour toute décision dans ce sens.

Utilisation et organisation du guide

Le présent guide n'est pas un manuel de procédures d'approvisionnement. Son contenu est plutôt organisé de sorte à vous guider tout au long des étapes indispensables à l'élaboration de votre règlement municipal ou de votre résolution. Les étapes clés de l'élaboration d'une politique en matière d'approvisionnement sont expliquées aux chapitres 2 à 6 du guide.

Le deuxième chapitre, intitulé « Étape préliminaire », vous aidera à faire le point sur votre situation actuelle. Vous ne partirez sans doute pas de rien, mais plutôt d'un règlement ou d'une résolution déjà adopté et de procédures existantes en matière d'approvisionnement. Vous trouverez aussi à cet endroit des indications quant à la façon d'obtenir la participation des principales personnes intéressées à la formulation du règlement ou de la résolution et quant au rôle du conseil concernant l'approbation du document ainsi formulé.

Le troisième chapitre examine les buts à prendre en considération lors de la formulation de votre règlement ou résolution. Il y est question de moyens, tels que les mesures de la performance, permettant de jauger le succès des méthodes d'approvisionnement, ce qui vous aidera à clarifier vos buts et à en confirmer la réalisation ou non.

Une fois que vous aurez cerné vos buts, vous trouverez au quatrième chapitre des conseils quant à la manière de passer de ce dont vous disposez à l'heure actuelle à votre nouvelle résolution ou à votre nouveau règlement municipal, tel que vous l'envisagez. Les chapitres cinq et six expliquent en détail les principales étapes de la formulation de chacune des composantes des politiques prescrites par la *Loi,* et plus précisément :

- comment élaborer des politiques relatives aux divers procédés d'approvisionnement mis en place, à leurs buts et aux circonstances dans lesquelles chacun d'eux sera utilisé;

- comment créer des politiques relatives à la préservation de l'intégrité des procédés d'approvisionnement et à la protection des intérêts des parties concernées par l'approvisionnement;

- comment formuler des politiques relatives à l'évaluation des procédés d'approvisionnement.

Contexte opérationnel de l'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux

Qu'il concerne une municipalité ou un conseil local, l'approvisionnement est toujours un procédé dynamique, et souvent complexe. Il est régi à la fois par le droit des contrats et par différents textes législatifs, y compris la *Loi,* la ***Loi*** *sur les pratiques de commerce discriminatoires,* L.R.O. 1990, chapitre D.12, la *Loi de 1999 portant que la justice n'est pas à sens unique (mobilité de la main-d'oeuvre dans l'industrie de la construction),* L.O. 1999, chapitre 4 et les dispositions de la *Loi de 1995 sur les relations de travail,* L.O. 1995,

chapitre 1, Annexe A, tel que modifié, applicables au secteur industriel, commercial et institutionnel (ICI) de l'industrie de la construction. Les accords sur le commerce interprovincial (voir à cet égard l'annexe 4 du guide) et les décisions de la Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario peuvent aussi s'appliquer à l'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux. Lorsque l'approvisionnement implique une opération de crédit-bail, il est soumis à des exigences spécifiques, telles que l'adoption par le conseil d'un énoncé de politiques et de buts en matière de financement ou encore la reddition de comptes à ce dernier concernant ce type d'opération. Ces exigences et d'autres sont établies dans le Règlement de l'Ontario 46/94 pris en application de la *Loi*.

La mise au point de procédés d'approvisionnement suppose une bonne connaissance de l'ensemble des textes ci-dessus, de même qu'une familiarité avec les rouages du marché comme avec les systèmes de contrôle de gestion, et enfin des capacités de résolution de problèmes et des talents de négociatrice ou de négociateur. Vu la complexité de cette tâche, les responsables des municipalités et des conseils locaux ont tout intérêt à suivre des cours de formation en matière d'approvisionnement. Ce type de cours, et des conseils sur la passation de marchés, sont disponibles auprès de sources variées : l'annexe 2 en énumère une série.

2. ÉTAPE PRÉLIMINAIRE

Le chapitre que voici vous aidera à déterminer quels préparatifs vous devez faire avant d'entamer l'élaboration de votre règlement municipal ou de votre résolution en matière d'approvisionnement.

Comment fonctionne votre approvisionnement à l'heure actuelle?

Avant d'entamer l'élaboration de votre règlement municipal ou de votre résolution en matière d'approvisionnement, vous avez intérêt à vous assurer de bien comprendre vos règlements, politiques, procédures et pratiques en vigueur. **Pour les besoins du présent guide, le mot « politiques » s'entend des principes d'action que le conseil a adoptés par voie de règlement municipal, ou, dans le cas d'un conseil local, par voie de résolution**. Des politiques découlent les procédures, autrement dit les étapes prévues pour leur mise en œuvre. Enfin, les pratiques sont les actions concrètes liées à un procédé d'approvisionnement.

Il se peut que l'évaluation de vos méthodes actuelles mette en lumière des problèmes tels que :

- des procédures d'approvisionnement décentralisées qui diffèrent d'une unité organisationnelle à l'autre au sein de la municipalité ou du conseil local;
- des politiques et des procédures mal adaptées aux méthodes modernes et plus efficaces d'approvisionnement;
- des pratiques en matière d'approvisionnement qui sont bien énoncées dans les politiques et les procédures mises en application, mais qui sont utilisées dans des circonstances autres que celles que prévoyait une politique donnée.

Identification des lacunes

Dès le moment où vous saisirez bien vos politiques, procédures et pratiques en vigueur, vous pourrez identifier les éléments de celles-ci que vous pourrez reprendre dans votre nouveau règlement municipal ou dans votre nouvelle résolution. Vous pourrez aussi déterminer quels aspects de vos politiques, procédures et pratiques actuelles se sont avérés problématiques. Ce faisant, ne perdez pas de vue les questions clés que vos politiques doivent régler, à savoir :

- les genres de procédés d'approvisionnement à utiliser;
- les buts que permet de réaliser chaque genre de procédé d'approvisionnement;
- les circonstances dans lesquelles chaque genre de procédé d'approvisionnement doit être utilisé;
- les circonstances dans lesquelles un appel d'offres (autrement dit un achat en régime de concurrence) n'est pas exigé;
- les circonstances dans lesquelles les soumissions internes seront encouragées;
- comment vous préserverez l'intégrité des procédés d'approvisionnement et protégerez les intérêts des parties concernées par l'approvisionnement;
- quand et comment vous évaluerez vos procédés.

Avant d'examiner vos politiques, procédures et pratiques, vous feriez bien de lire le présent document du début à la fin, afin de bien comprendre les éléments à prendre en considération lors de cet examen.

À l'issue de cette étape préliminaire, vous devriez avoir une bonne idée des lacunes entre les questions que votre règlement municipal ou votre résolution doit régler et les points abordés par vos politiques, pratiques et procédures actuelles. Combler ces lacunes et déterminer quelles devraient être vos politiques sont deux choses différentes. Vous constaterez peut-être que vous avez bien toutes les réponses aux questions visées à l'article 271 de la *Loi*, mais que vous ne disposez pas de politiques adaptées à vos nouveaux buts et aux risques s'y rapportant (la gestion des risques est abordée plus en détail au chapitre 5). Les chapitres suivants du guide vous aideront à formuler ces nouveaux buts et à remédier à ce second type de lacunes.

Qu'est-ce qui distinguera le règlement municipal ou la résolution en matière d'approvisionnement que vous vous apprêtez à formuler de ce dont vous disposez présentement?

Comme nous l'avons déjà noté, les politiques en matière d'approvisionnement prescrites par la *Loi* doivent prendre la forme d'un règlement municipal ou d'une résolution. Vous constaterez sans doute que votre règlement municipal ou votre résolution actuels abordent une partie des questions que vous devez régler, mais pas toutes. À titre d'exemple, votre règlement ou résolution en vigueur précisent probablement les genres de procédés d'approvisionnement à utiliser, mais pas les buts que permet de réaliser chacun de ces procédés, ni la façon dont vous préserverez l'intégrité des procédés et protégerez les intérêts des parties que ceux-ci intéressent. Force vous sera vraisemblablement d'examiner vos procédures et pratiques (ou vos « politiques » qui ne sont pas intégrées à votre règlement municipal ou résolution en vigueur) pour trouver les réponses à ces questions. Autrement dit, il n'est pas impossible que le règlement municipal ou la résolution en matière d'approvisionnement que vous devez élaborer finisse par être un amalgame de ce que contient votre règlement ou votre résolution actuels et de ce que prévoient votre manuel des procédures et vos pratiques officieuses. Il se peut que vous décidiez de créer votre nouveau règlement municipal ou votre nouvelle résolution de toutes pièces ou que vous préfériez simplement modifier votre règlement ou votre résolution actuels de manière à satisfaire aux nouvelles exigences.

L'énumération des exigences, telle qu'elle figure dans la *Loi,* reflète le minimum de questions que votre règlement municipal ou votre résolution doit régler. Il se peut fort bien que votre règlement ou résolution aborde d'autres questions au-delà de ce minimum prescrit.

Rôle du conseil municipal ou du conseil local concernant l'approbation des politiques en matière d'approvisionnement

À ce stade, vous commencerez à voir que certaines choses qui, à l'heure actuelle, peuvent être laissées à l'appréciation de votre personnel, autrement dit, déléguées à certaines personnes comme autant de questions de procédure, sont en réalité des éléments que vous devez intégrer à votre nouveau règlement municipal ou à votre nouvelle résolution.

Notez que l'article 224 de la *Loi* dit par ailleurs que *« le conseil a pour rôle de faire ce qui suit : représenter le public et tenir compte du bien-être et des intérêts de la municipalité; élaborer et évaluer les politiques et les programmes de la municipalité; déterminer les services que fournit la*

municipalité; faire en sorte que des pratiques et des procédures administratives soient en place pour mettre en œuvre les décisions du conseil; préserver l'intégrité financière de la municipalité; … ».

Le rôle du conseil municipal ou du conseil local concernant la mise en œuvre du règlement municipal ou de la résolution en matière d'approvisionnement est abordé au chapitre 5.

Consultation des parties intéressées

Au moment de formuler vos politiques en matière d'approvisionnement, il ne faudra pas oublier que le rôle primordial du conseil est de représenter le public, et donc tenir compte du bien-être et des intérêts de la municipalité. Aussi nombreuses que puissent être les façons de représenter et de considérer l'intérêt public, en Ontario elles ont une chose en commun en ce qui concerne les administrations municipales, à savoir qu'elles supposent presque toujours une certaine forme de consultation publique. Certaines méthodes de consultation sont assez simples, tandis que d'autres sont plus structurées (p. ex., des sondages en ligne ou des groupes de réflexion). Dans certains cas, la municipalité ou le conseil local pourra choisir d'en combiner plusieurs. Les paragraphes ci-après décrivent quelques-unes des méthodes de consultation que vous pourriez envisager d'utiliser. Ce ne sont toutefois que des suggestions : la consultation des parties intéressées n'est pas prescrite par la *Loi*.

Les réunions publiques sont un excellent moyen de transmettre de l'information à un grand nombre de personnes. Elles permettent par ailleurs à toutes les personnes présentes d'entendre l'explication d'un problème de première main et d'en discuter. L'Internet permet aussi d'organiser des forums de discussion électronique et peut de ce fait s'avérer très commode pour recueillir les avis d'un grand nombre personnes, sans qu'elles aient besoin de se déplacer.

Les journées portes ouvertes facilitent la présentation de renseignements plus détaillés. Le public est convié à un endroit donné, où la possibilité lui est donnée de parler au personnel de la municipalité ou du conseil local et de prendre connaissance de différentes présentations visuelles de données.

Les comités consultatifs publics sont formés de personnes issues d'une communauté, d'un secteur géographique ou d'un groupe d'intérêt particulier qui assument un rôle consultatif spécial auprès de la municipalité ou du conseil local. Ces comités sont censés représenter la collectivité tout entière. Un tel comité est en général constitué pour faire face à une situation spécifique et pour promouvoir les relations communautaires.

Les séances de groupes de réflexion sont des réunions de personnes spécialement conviées en vue de discuter d'une mesure ou d'une initiative que la municipalité ou le conseil local envisage de prendre ou de lancer. Organisées de manière à mettre leurs participantes et participants à l'aise et à favoriser le libre échange d'idées, elles visent à recueillir des réactions détaillées à des propositions. Cette méthode s'avère surtout utile lorsque la municipalité ou le conseil local a un avant-projet et veut y apporter des améliorations.

Les sondages, notamment par Internet permettent de recueillir des renseignements ou des avis auprès d'un échantillon représentatif de membres du public. Les mêmes questions sont soumises à toutes les personnes qui participent au sondage. Ce processus peut s'avérer utile, mais uniquement dans des circonstances qui ne nécessitent pas de résultats immédiats.

Les communications informelles sont indispensables pour appuyer les méthodes de consultation plus structurées et faire le lien entre elles. Il peut s'agir d'appels téléphoniques, de lettres, de communications par la bouche à oreille ou encore de rencontres en tête à tête. Les communications informelles sont une façon de garantir un dialogue ouvert avec les parties intéressées et de bonnes relations communautaires.

Tout au long de la production du présent guide, divers membres du milieu des affaires nous ont aidés à mieux comprendre ce dont les politiques en matière d'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux devraient tenir compte du point de vue des fournisseurs. Leurs suggestions incluent un recours plus fréquent à des procédés concurrentiels, de même que la révision des politiques de manière à encourager les petites et les moyennes entreprises à s'intéresser à l'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux. Certaines municipalités organisent régulièrement des réunions avec leurs fournisseurs, une ou deux fois par année par exemple, afin de recueillir leur avis sur les améliorations qu'il pourrait y avoir lieu d'apporter à leurs procédés d'approvisionnement.

Le présent guide a essentiellement pour but d'aider les municipalités et les conseils locaux à élaborer des règlements municipaux ou des résolutions, selon le cas, traitant des questions prévues par la *Loi*. Nous tenons toutefois

à signaler que la prise en considération de certains facteurs lors de l'élaboration de procédures et de pratiques d'approvisionnement peut avoir des retombées favorables sur les petites et les moyennes entreprises. Les suggestions faites à cet égard incluent l'instauration d'une plus grande transparence au niveau des procédés que les municipalités ou les conseils locaux utilisent pour établir des listes de fournisseurs approuvés ou des listes de préqualification, la mise en place de systèmes de suivi permettant de mesurer la proportion des marchés des municipalités ou des conseils locaux qui sont attribués à des petites ou moyennes entreprises, l'accélération des paiements afin d'éviter des problèmes de trésorerie aux fournisseurs, et en particulier aux petites entreprises, ou encore l'explication des raisons du rejet d'une offre soumise par un fournisseur, assortie de conseils quant à la manière dont le fournisseur en question peut améliorer ses chances de succès lors d'un prochain appel d'offres.

3. BUTS

Le chapitre que voici vous aidera à cerner les buts de vos procédés d'approvisionnement, tel que l'exige l'alinéa 271(1) b) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chapitre 25.

Au moment d'élaborer vos politiques en matière d'approvisionnement, vous auriez intérêt à réfléchir aux buts généraux que votre municipalité ou votre conseil local cherche à atteindre grâce à ses politiques. Le groupe de travail à l'origine du présent guide a mis au point une liste de buts à titre d'exemple (accompagnée des définitions et des mesures de la performance pertinentes). Ces buts reflètent un idéal de « bonne administration publique » propice au maintien de l'intégrité des procédés d'approvisionnement comme à la protection des intérêts des parties concernées par ceux-ci.

Chaque conseil municipal ou local a par ailleurs intérêt à déterminer s'il y aurait lieu d'assortir ses propres politiques de buts additionnels. Il pourrait pour cela comparer les buts aux objectifs stratégiques plus généraux de la municipalité ou du conseil local, consulter le public et les autres parties intéressées à l'échelle locale ou encore passer en revue les buts que se sont fixé des organismes comparables.

Buts d'ordre social ou économique

Il arrive qu'une municipalité veuille rattacher à ses politiques en matière d'approvisionnement des buts d'ordre social ou économique (p. ex., en imposant à ses fournisseurs des exigences telles que le versement de « salaires raisonnables » à ses employés ou encore l'inclusion à ses produits ou services d'un minimum d'éléments « d'origine locale »). Dans pareil cas, il faut ne pas perdre de vue un certain nombre de facteurs lors de l'examen de ces politiques, à savoir :

premièrement, la poursuite de buts de cette nature est soumise à un certain nombre de restrictions (p. ex., légales, juridiques et commerciales) évoquées au chapitre 1;

deuxièmement, il importe que ces buts soient bien clairs. La plupart des litiges portant sur les marchés publics surviennent lorsqu'un organisme gouvernemental manque de préciser les buts qu'il cherche

à atteindre et ne les traduit pas en critères de sélection précis à la base de ses décisions en matière d'attribution ou de passation de marchés;

troisièmement, le conseil municipal ou local doit prendre garde à bien considérer dans quelle mesure de tels buts limitent le nombre de soumissionnaires ou rehaussent les prix soumissionnés.

Le réexamen de ces buts peut aussi servir à satisfaire à un autre critère de responsabilisation prévu par la *Loi*. En effet, l'une des exigences énoncées à l'article 300 de la *Loi* est qu'une municipalité avise le public, au moins une fois par année, des obstacles à l'amélioration de la prestation de ses services sur les plans de l'efficience et de l'efficacité qu'elle a pu identifier, le cas échéant.

Buts suggérés

Voici une série de buts que vous feriez bien de prendre en considération lors de l'élaboration de votre règlement municipal ou de votre résolution en matière d'approvisionnement :

L'efficacité
L'efficacité se rapporte à l'obtention des résultats visés par un procédé d'approvisionnement (c.-à-d. que le procédé a permis à la municipalité ou au conseil local d'obtenir les biens ou les services qu'il lui fallait). Il s'agit là de « résultats sur le fond », donc qualitatifs, plutôt que de résultats sur la forme. Les résultats sur la forme sont le genre de résultats décrits dans les buts ci-après.

L'objectivité
L'objectivité se rapporte à l'approvisionnement en biens et en services de façon impartiale, sans égard aux préférences, idées reçues ou interprétations personnelles.

L'équité
L'équité se rapporte à l'application uniforme des politiques à l'ensemble des soumissionnaires.

L'ouverture et la transparence
L'ouverture et la transparence se rapportent à la clarté d'un procédé et à sa divulgation aux parties intéressées avant la prise de décisions en matière d'approvisionnement. L'approvisionnement des municipalités et des conseils locaux est légalement soumis à certaines obligations de confidentialité et de protection de la vie privée, dont il faut bien entendu tenir compte dans les politiques au moment de vouloir accroître l'ouverture et la transparence des procédés d'approvisionnement.

La responsabilité
La responsabilité se rapporte à l'obligation de répondre des résultats que produisent les procédés d'approvisionnement et de la délégation des responsabilités liées à ces procédés.

L'efficience
L'efficience a trait à la qualité, au coût et à la quantité des biens et des services obtenus par rapport au temps, à l'argent et aux efforts investis pour les obtenir.

Mesures de la performance applicables aux procédés d'approvisionnement

Afin de mieux encore saisir les différentes notions abordées ci-dessus et préparer votre municipalité ou votre conseil local à l'examen et à l'évaluation de l'efficacité de ses procédés d'approvisionnement, veuillez consulter l'annexe 3. L'annexe 3 présente différents moyens de jauger l'atteinte des buts visés grâce au recours à des mesures de la performance. Les mesures de la performance proposées et décrites dans cette annexe reflètent des pratiques éprouvées, mais elles n'ont rien d'obligatoire. Les municipalités et les conseils locaux sont donc libres de les utiliser ou non.

Contexte additionnel relatif aux buts

a) Contexte législatif

En plus d'être assorties de buts bien clairs, les politiques en matière d'approvisionnement que vous élaborerez devront respecter les textes de loi et les accords commerciaux applicables. Nous avons déjà abordé la *Loi de 2001 sur les municipalités*, et nous y reviendrons tout au long de ce guide. Les pratiques et les procédures en matière d'approvisionnement doivent toutefois aussi tenir compte d'autres lois, en plus de celles évoquées au chapitre 1, y compris la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée*. Le droit jurisprudentiel joue également un rôle

important à cet égard. Plusieurs organismes dont les coordonnées sont fournies à l'annexe 2 peuvent offrir une formation spécifique dans ce domaine.

b) Accords sur le commerce interprovincial

i) Valeurs seuils en dollars

L'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec, tout comme l'Accord sur le commerce intérieur, sont des accords sur le commerce interprovincial qui, selon leurs propres modalités, s'appliquent lorsque les organismes du secteur « MESSS » (les municipalités, les organismes municipaux, les conseils et commissions scolaires, de même que les entités d'enseignement supérieur, de services de santé ou de services sociaux financés par l'État) font l'acquisition de :

- biens et services d'une valeur estimative de 100 000 $ ou plus;
- travaux de construction d'une valeur estimative de 100 000 $ ou plus (conformément à l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec);
- travaux de construction d'une valeur estimative de 250 000 $ ou plus (conformément à l'annexe de l'Accord sur le commerce intérieur visant les organismes du secteur MESSS).

Pour l'application de ces accords, on entend donc par organismes du secteur « MESSS » divers organismes financés par l'État, dont les municipalités et les organismes municipaux. Lesdits accords stipulent qu'en ce qui concerne les marchés publics d'une valeur égale ou supérieure aux seuils ci-dessus, les organismes du secteur MESSS ne doivent pas, au niveau de leurs pratiques d'approvisionnement, faire de discrimination entre leurs fournisseurs potentiels basée sur l'endroit où ceux-ci sont situés. En-deçà de ces valeurs seuils, les accords exigent le respect de leur esprit. L'annexe 4 du guide contient des renseignements plus détaillés à ce sujet.

ii) Exigences en matière d'invitations à soumissionner

L'une des façons dont les accords appuient la non-discrimination est qu'ils obligent les organismes du secteur MESSS à publier des invitations à soumissionner pour tout marché évalué à une valeur égale ou supérieure aux valeurs seuils énumérées plus haut. Aux termes des accords, pareille publication doit se faire, à tout le moins, par l'intermédiaire d'un système électronique d'invitation à soumissionner uniformément accessible à l'ensemble des fournisseurs potentiels aux quatre coins du pays (pour de plus amples renseignements sur les exigences en matière d'invitations à

soumissionner prévues par l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec, voir l'annexe 4). Selon les représentantes et représentants du milieu des affaires et des municipailtés qui ont collaboré à la production du présent guide, il suffirait à un organisme du secteur MESS d'afficher les possibilités de marchés sur son site Web pour satisfaire à cette exigence. Voir l'annexe 4 pour de plus amples renseignements à ce sujet.

iii) Exceptions

Les accords prévoient un certain nombre d'exceptions à leur application dans des circonstances particulières, notamment :

- si les garanties données à l'égard d'un travail antérieur requièrent le recours à un entrepreneur particulier, pour des questions de compatibilité avec des produits existants ou pour protéger des droits exclusifs;
- si le recours à un appel d'offres ouvert entraverait la capacité de maintenir la sécurité ou d'assurer la protection de la vie ou de la santé des personnes, animaux ou plantes;
- si les biens ou services acquis le sont pour le compte d'une partie à laquelle les accords ne s'appliquent pas.

L'annexe 4 résume ces différentes circonstances d'exception.

iv) Règlements d'éventuels différends entre des organismes du secteur MESSS et leurs fournisseurs

Les accords exigent la mise en place par les organismes du secteur MESSS d'une procédure de règlement des différends claire et documentée et le respect par les fournisseurs de la marche à suivre pour porter plainte contre un tel organisme.

Aux termes des accords, lorsqu'un organisme du secteur MESSS et l'un de ses fournisseurs ne parviennent pas à régler un différend qui les oppose, le fournisseur peut demander à sa province d'attache de lui venir en aide. Si la province en question décide que la plainte du fournisseur est bien-fondée ou si les plaintes à l'encontre d'un organisme particulier se multiplient, elle peut tenter de régler le problème avec la province d'attache de l'organisme. La prochaine étape prévue en l'absence d'un tel règlement est la constitution d'un groupe spécial officiellement chargé d'examiner le différend. Il convient de noter que les procédures de règlement des différends prévues par les accords s'appliquent uniquement aux différends interprovinciaux (autrement

dit, aux différends qui opposent un fournisseur et un organisme du secteur MESSS situés dans deux provinces différentes). Voir l'annexe 4 pour de plus amples renseignements à cet égard.

4. GENRES DE PROCÉDÉS D'APPROVISIONNEMENT ET LEUR UTILISATION

Le chapitre que voici vous aidera à satisfaire aux exigences des alinéas 271(1)a), b), c), d) et e) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chapitre 25.

Comme nous l'avons indiqué un peu plus tôt, la *Loi* prescrit l'adoption de politiques relatives aux genres de procédés d'approvisionnement à utiliser, aux buts que permet de réaliser chaque genre de procédé d'approvisionnement, aux circonstances dans lesquelles chaque genre de procédé d'approvisionnement doit être utilisé et aux circonstances dans lesquelles un appel d'offres n'est pas exigé.

Afin de vous faciliter l'élaboration de telles politiques, nous avons récapitulé, dans trois tableaux, les buts et les caractéristiques de chaque procédé envisageable, de même que les circonstances justifiant le recours à tel ou tel procédé par une municipalité ou un conseil local. Ces tableaux font le tour d'une large gamme de procédés d'approvisionnement concurrentiel et non concurrentiel.

L'annexe 4 contient des explications plus détaillées relatives aux procédés d'approvisionnement non concurrentiel.

Les procédés d'approvisionnement non concurrentiel incluent les contrats à fournisseur exclusif et le recours à un seul fournisseur. On parle de contrat à fournisseur exclusif pour désigner l'achat d'un bien ou d'un service qu'un seul fournisseur est en mesure de fournir, autrement dit qui ne peut pas être obtenu ailleurs. On parle par contre de recours à un seul fournisseur pour désigner l'achat d'un bien ou d'un service auprès d'un fournisseur particulier, sans inviter d'autres fournisseurs capables de fournir le bien ou le service en question à soumissionner pour le même marché. Le recours à un seul fournisseur peut bien s'avérer être la meilleure solution dans certaines circonstances, mais il importe que les politiques de la municipalité ou du conseil local spécifient bien clairement quelles sont ces circonstances.

Il est fort possible que votre municipalité ou conseil local dispose déjà d'une politique qui fasse directement ou indirectement mention des genres de procédés d'approvisionnement qui seront utilisés – que ces procédés soient ou non identiques à ceux décrits ci-après – de même que des circonstances

dans lesquelles chacun d'eux sera utilisé. Si tel est le cas, vous avez intérêt à passer en revue ces procédés, afin de vous assurer qu'ils conviennent toujours dans votre situation actuelle.

Les genres de procédés d'approvisionnement que vous utilisez et les circonstances dans lesquelles vous avez recours à chacun d'eux sont sans doute documentés dans vos politiques et procédures, mais pas nécessairement les buts de chaque procédé. Le tableau 1 offre des conseils à ce sujet, en ce sens qu'il suggère quelques buts essentiels qu'il y a lieu de prendre en considération concernant les divers genres de procédés d'approvisionnement.

Vous pourriez peut-être utiliser les descriptifs proposés au tableau 2 pour vous assurer que tout le monde comprenne bien en quoi consistent les procédés que vous incorporerez à votre politique en matière d'approvisionnement.

Les circonstances appelant normalement le recours aux divers procédés d'approvisionnement sont énoncées au tableau 3. Au moment de confirmer ou de formuler la politique relative aux circonstances dans lesquelles chaque genre de procédé devra être utilisé, vous ferez bien d'aviser votre conseil municipal ou local des valeurs seuils en dollars à partir desquelles le procédé en question s'appliquera.

Tableau 1. Buts des procédés d'approvisionnement

Élément	Procédé concurrentiel (offres ou soumissions multiples)				Procédé non concurrentiel
	Demande de propositions	**Appel d'offres**	**Demande de prix**	**Demandes spontanées (bien ou service peu coûteux)**	
Buts essentiels	Mise en œuvre d'un procédé efficace, objectif, juste, ouvert, transparent, responsable et efficient permettant d'obtenir des propositions originales de solutions globales à un problème ou besoin complexe auquel il n'y a pas de solution précise ni spécifique. Sélection de la proposition qui obtient la meilleure cote et qui satisfait aux exigences précisées dans la demande de propositions, eu égard à des critères qualitatifs, techniques et monétaires.	Mise en œuvre d'un procédé efficace, objectif, juste, ouvert, transparent, responsable et efficient permettant d'obtenir des offres concurrentielles basées sur des exigences définies de façon détaillée dont la satisfaction appelle une solution précise ou spécifique. Acceptation de l'offre la plus basse qui répond aux exigences précisées dans l'appel d'offres.	Identique à l'appel d'offres, excepté que la demande se fait principalement sous forme d'invitation à soumissionner envoyée à une liste préétablie de soumissionnaires, à laquelle peut toutefois s'ajouter une invitation publique à soumissionner (annonce publique du projet de marché).	Obtention rapide et économique d'un prix concurrentiel pour un achat ponctuel par voie de téléphone, de télécopieur, de courrier électronique ou d'autre moyen de communication similaire, ou encore par l'intermédiaire de publicités ou de catalogues de fournisseurs.	Acquisition de biens ou de services en temps voulu et de façon efficiente sans chercher à obtenir un prix concurrentiel. Prise en compte des exceptions aux exigences en matière d'approvisionnement des accords sur le commerce interprovincial. Prise en compte des autres exceptions prévues dans le règlement municipal, la résolution ou les politiques de la municipalité ou du conseil local, selon le cas, en autant qu'elles ne contreviennent pas aux accords sur le commerce interprovincial.

Tableau 2. Descriptifs des procédés d'approvisionnement

Élément	Procédé concurrentiel (offres ou soumissions multiples)				Procédé non concurrentiel
	Demande de propositions	**Appel d'offres**	**Demande de prix**	**Demandes spontanées (bien ou service peu coûteux)**	
Soumission obligatoire des offres ou propositions dans une enveloppe scellée	Toujours			Sans objet	
Émission d'une demande de renseignements ou d'une demande d'expressions d'intérêt/de préqualification, soit avant la demande de propositions ou l'appel d'offres, soit en même temps	Moyennement à fort probable	Peu à moyennement probable		Sans objet (un énoncé des besoins pourra toutefois être requis)	
Invitation publique à soumissionner	Émise conformément aux exigences des accords sur le commerce interprovincial pour les marchés d'une valeur estimative égale ou supérieure à 100 000 $; autrement, utilisée à l'occasion.	Toujours	Pareil que pour une demande de propositions	Sans objet	
Utilisation d'un procédé formel pour la préqualification des soumissionnaires ou proposants (p. ex., un appel de présélection)	Moyennement à fort probable		Peu probable	Sans objet	
Sollicitation d'offres ou de propositions de soumissionnaires ou de proposants (liste de soumissionnaires)	Toujours	Peu à moyennement probable	Toujours	Moyennement à fort probable	

Tableau 2. Descriptifs des procédés d'approvisionnement (suite)

Élément	Procédé concurrentiel (offres ou soumissions multiples)				Procédé non concurrentiel
	Demande de propositions	**Appel d'offres**	**Demande de prix**	**Demandes spontanées (bien ou service peu coûteux)**	
Soumission obligatoire des offres sous double enveloppe[1] ou suivant toute autre méthode à plusieurs étapes	Moyennement à fort probable	Sans objet			
Ouverture des soumissions ou propositions et divulgation de leur contenu (excepté les renseignements exclusifs) lors d'une réunion publique	Peu à moyennement probable	Toujours	Moyennement à fort probable	Sans objet	
Type d'accord conclu vis-à-vis des fournisseurs ou avec ceux-ci	Bon de commande, accord légal dûment signé ou commande permanente (ordre permanent).			Achats contre paiement en espèces ou par carte de crédit, bon de commande.	Achats contre paiement en espèces ou par carte de crédit, accord légal dûment signé ou commande permanente (ordre permanent).
Possibilité de demandes de soumissions internes en plus des soumissions externes	Oui			Sans objet	

[1] Lors du recours aux soumissions sous double enveloppe, l'évaluation des données en matière de prix fournies dans une des deux enveloppes n'a lieu que dans la mesure où l'évaluation préalable des données qualitatives et techniques fournies dans l'autre enveloppe a attribué à celles-ci une cote minimale établie par la municipalité ou le conseil local. Pour de plus amples renseignements à ce sujet, voir l'annexe 5.

Tableau 3. Circonstances appelant normalement le recours aux divers procédés d'approvisionnement

Élément	Procédé concurrentiel (offres ou soumissions multiples)				Procédé non concurrentiel
	Demande de propositions	Appel d'offres	Demande de prix	Demandes spontanées (bien ou service peu coûteux)	
Valeur du marché en dollars	Faible à forte valeur	Moyenne à forte valeur	Faible à moyenne valeur	Faible valeur	Valeur indifférente, sous réserve des autorisations requises et du respect des exigences des accords sur le commerce interprovincial
Acquéreur vise une solution précise ou spécifique et définit en détail les exigences techniques qui serviront de base à l'évaluation des offres ou des propositions	Rarement	Toujours			
Le principal facteur pris en considération lors de l'évaluation des offres ou des propositions émanant de soumissionnaires ou de proposants qualifiés est le prix, et il n'est pas négociable	Peu à moyennement probable	Toujours			Sans objet

Tableau 3a. Approvisionnement non concurrentiel : circonstances dans lesquelles un appel d'offres n'est pas exigé

D'ordinaire, l'approvisionnement non concurrentiel intervient dans les circonstances suivantes :

- monopole légal ou commercial sur le bien ou le service recherché;
- absence d'offre ou de proposition suite à l'utilisation d'un procédé concurrentiel;
- acquisition recherchée d'un article faisant l'objet d'un droit d'exclusivité en vertu d'un brevet, d'un droit d'auteur ou d'une licence exclusive;
- acquisition recherchée d'un bien faisant l'objet d'une entente de bail-achat dont les paiements sont en partie ou en totalité crédités envers l'éventuel achat;
- nécessité d'assurer la compatibilité avec des produits existants ou d'éviter toute contravention à des exigences qui annulerait une garantie de service après-vente;
- pénurie d'un article sur le marché pour des raisons conjoncturelles;
- attrait nul pour les fournisseurs potentiels ou rentabilité nulle d'un approvisionnement concurrentiel pour un article de faible valeur;
- aspect peu pratique d'un approvisionnement concurrentiel pour des éléments tels que les repas, les frais accessoires de déplacement (p. ex., pour le service de taxi ou les appels téléphoniques) ou encore les frais d'éducation et de formation;
- nécessité d'un achat d'urgence en vue de respecter une ordonnance juridique émise par une autorité fédérale ou provinciale, notamment une ordonnance en matière de protection de l'environnement, de santé publique ou de sécurité du travail.

L'Accord sur le commerce intérieur et l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec prévoient des exceptions additionnelles à l'approvisionnement concurrentiel, qui sont résumées à l'annexe 4.

Il existe d'autres procédés d'approvisionnement couramment utilisés, en plus de ceux qui sont expliqués dans les tableaux ci-après, lesquels, s'il était question de les utiliser, devraient être documentés dans le règlement municipal ou la résolution en matière d'approvisionnement pertinent. Il s'agit du recours aux « soumissions sous double enveloppe » et du « recours à des fournisseurs au dossier ». L'un et l'autre de ces procédés sont expliqués ci-dessous.

Recours aux soumissions sous double enveloppe

Le recours à des soumissions sous double enveloppe intervient lorsque l'acheteur tient à évaluer les mérites techniques et qualitatifs d'une proposition donnée sans se laisser influencer par la connaissance préalable du ou des prix qui s'y rapportent. Il est couramment utilisé pour les demandes de propositions, en réponse auxquelles les proposants soumettent leurs renseignements techniques et qualitatifs dans une première enveloppe, et leurs prix dans une seconde enveloppe. La seconde enveloppe n'est décachetée que si le contenu de la première confirme que le proposant satisfait aux exigences de la demande de propositions. Il est suggéré aux municipalités et aux conseils locaux de recourir à ce procédé et de prévoir son utilisation dans leurs politiques en matière d'approvisionnement. L'annexe 5 fournit plus de détails à ce sujet.

Recours à des fournisseurs au dossier

Le recours à des fournisseurs au dossier est un procédé d'approvisionnement qui consiste à solliciter des offres ou des propositions d'un groupe restreint de fournisseurs avec lesquels la municipalité ou le conseil local entretient déjà une relation d'affaires satisfaisante.

Si votre municipalité ou votre conseil local s'approvisionne en ayant recours à des fournisseurs au dossier, vous auriez intérêt à en tenir compte dans vos politiques. Vos politiques doivent clairement énoncer les buts de ce type d'approvisionnement et les circonstances dans lesquelles il est utilisé.

Le recours à des fournisseurs au dossier pour l'acquisition de biens ou de services peut avoir lieu soit directement, à savoir sans autre mise en concurrence, soit indirectement, comme point de départ d'une invitation aux fournisseurs en question à faire une proposition ou une offre pour un marché donné.

i) Le recours direct à un fournisseur au dossier pour l'acquisition de biens ou de services

Si ce genre de procédé d'approvisionnement est utilisé directement en vue de l'acquisition de biens ou de services, cela doit en principe se faire en application d'une commande permanente ou d'un ordre permanent. Les buts visés en l'espèce sont de pouvoir compter en cas de besoin sur un fournisseur qualifié, fiable, dont les biens ou les services sont d'un bon rapport qualité-prix, sans avoir à assumer les coûts administratifs liés à l'obtention de plusieurs offres. Les circonstances justifiant habituellement le recours direct à un fournisseur au dossier sont les suivantes :

- lorsqu'il existe un besoin répété pour le même bien ou service;
- lorsque la quantité réelle requise d'un bien ou d'un service n'est guère prévisible, mais que l'obtention en est cruciale lorsque le besoin se présente;
- si les critères d'évaluation d'une offre sont entièrement prévisibles d'avance, et si le prix en est le plus important.

ii) Le recours aux fournisseurs au dossier pour un appel d'offres

L'utilisation des noms des fournisseurs au dossier comme point de départ pour une demande de propositions ou un appel d'offres à l'intention d'un ou de plusieurs proposants inscrits sur une liste de soumissionnaires privilégiés intervient en général lorsque la municipalité ou le conseil local a besoin d'agir vite pour satisfaire un besoin particulier. La constitution d'une liste de fournisseurs au dossier auquel il est possible de recourir de la sorte vise les mêmes buts que le genre d'approvisionnement pour lesquels la liste sera ensuite utilisée, tels qu'énoncés au tableau 1. Les politiques devraient toutefois préciser bien clairement que l'inscription de proposants sur une liste de fournisseurs au dossier ne garantit pas l'acceptation automatique de leurs propositions.

Certaines municipalités ont décidé d'abandonner l'utilisation des noms des fournisseurs au dossier pour lancer leurs appels d'offres, surtout en raison des coûts qu'entraîne la remise des documents nécessaires à divers fournisseurs potentiels qui ne sont pas nécessairement tous intéressés à soumissionner, mais aussi à cause de l'investissement en temps et en argent requis pour garder la liste de fournisseurs au dossier à jour. Ces municipalités ont désormais pour politique d'afficher les possibilités de marchés sur leur site Web, après avoir avisé leurs fournisseurs potentiels qu'il leur incombe de se tenir au courant de ces affichages.

iii) La constitution d'une liste de fournisseurs au dossier

La constitution d'une liste de fournisseurs au dossier peut se faire de différentes façons, notamment par l'intermédiaire d'un « appel de présélection » ou d'une « demande d'expressions d'intérêt ». Ces procédés sont également utilisés en-dehors ou en l'absence d'un système de fournisseurs au dossier pour choisir des soumissionnaires qualifiés en vue d'un achat précis. Une municipalité ou un conseil local peut aussi se contenter d'afficher une annonce sur son site Web informant ses fournisseurs potentiels de la marche à suivre pour se faire inscrire sur la liste de soumissionnaires. Dans pareil cas, la municipalité ou le conseil local fait parfois payer une certaine somme aux fournisseurs qualifiés pour l'envoi d'avis des possibilités de marchés. (La municipalité ou le conseil local qui voudra avoir recours, directement ou indirectement, à un fournisseur au dossier pour l'obtention de biens ou de services aux termes d'une commande permanente ou d'un ordre permanent devra avoir au préalable mis en place soit l'un des procédés décrits ci-dessus, soit un procédé moins formel, en vue de présélectionner les fournisseurs susceptibles d'être inscrits au dossier. Toutefois, si la liste des fournisseurs au dossier doit servir uniquement comme point de départ pour le lancement d'un appel d'offres, la présélection des soumissionnaires est facultative, vu que la municipalité ou le conseil local utilisera un procédé concurrentiel par la suite, avant d'arriver à une décision en matière d'approvisionnement.)

Il arrive qu'une municipalité ait pour politique d'éliminer de la liste de fournisseurs au dossier les noms de ceux qui depuis un certain temps, en général 12 ou 24 mois, n'ont répondu à aucune invitation à soumissionner. L'examen de la liste de fournisseurs et la constitution d'une nouvelle liste une fois tous les trois ans au moins favorisent la concurrence et garantissent à la municipalité ou au conseil local l'obtention continue de biens ou de services au meilleur rapport qualité-prix.

Enfin, le recours à une liste de fournisseurs au dossier n'est pas obligatoire. Ceci étant dit, si la municipalité ou le conseil local se sert d'une telle liste, il importe que la façon dont les noms des fournisseurs y sont placés ou en sont retirés soit uniforme et transparente. Il s'agit là d'un élément de la plus haute importance pour le milieu des affaires.

iv) Retombées sur les listes de fournisseurs au dossier des accords sur le commerce interprovincial

Des règles particulières s'appliquent lorsqu'un approvisionnement est soumis à un accord sur le commerce interprovincial. Dans ces circonstances, aux termes de ces accords :

- à chaque fois qu'un organisme du secteur MESSS (voir l'annexe 4 pour plus de détails) préqualifie des fournisseurs en vue d'un approvisionnement précis, le cas échéant, la demande de propositions ou l'appel d'offres doivent être rendus publics;
- si un organisme du secteur MESSS maintient une liste de fournisseurs de façon « continue », il doit donner aux fournisseurs dont le nom n'y figure pas l'occasion de se qualifier pour y obtenir leur inscription, et ce moyennant une annonce diffusée au minimum une fois par an;
- les fournisseurs dont le nom a été retenu après un processus de préqualification doivent être invités à soumissionner pour tout contrat relatif à la catégorie de biens ou de services à l'égard de la fourniture desquels ils ont été préqualifiés.

Soumissions internes

L'article 271 de la *Loi* exige aussi des municipalités et des conseils locaux l'adoption de politiques relatives aux circonstances dans lesquelles les soumissions internes seront encouragées dans le cadre d'un appel d'offres. Le recours à des soumissions internes est un procédé qui permet au personnel interne de faire concurrence aux soumissionnaires externes pour l'obtention d'un contrat ou marché.

Les municipalités ou conseils locaux qui envisagent de faire appel à des soumissions internes doivent aviser tous leurs fournisseurs potentiels, dans les documents d'appel d'offres, que le personnel des services internes est autorisé à soumissionner.

Avant d'élaborer une politique relative aux soumissions internes, la municipalité ou le conseil local a intérêt à examiner attentivement ses conventions collectives existantes et leurs retombées sur l'éventuelle mise en œuvre d'un procédé de recours aux soumissions internes. La municipalité ou le conseil local qui décide effectivement d'adopter une politique qui encourage les soumissions internes dans certains cas (plutôt qu'en aucun cas) devra s'assurer ou se préoccuper des éléments suivants :

- Le conseil municipal ou le conseil local, selon le cas, appuie la possibilité d'un recours à des soumissions internes.

- Les coûts directs et indirects (p. ex., dollars, dotation, technologie et matériel) liés aux activités. Ceci garantit l'équité dans l'attribution des coûts et dans l'évaluation des soumissions internes par rapport aux soumissions externes.

- La municipalité ou le conseil local est préparé à faire la distinction entre son rôle d'acquéreur et son rôle de fournisseur du service. Il importe que les soumissions internes aient lieu en toute indépendance du moindre aspect du procédé d'approvisionnement, y compris la définition de l'objet du contrat ou du marché, la préparation et la diffusion du document d'appel d'offres, l'évaluation des soumissions, la négociation du contrat ou du marché, ou encore le suivi de la performance et les mesures prévues en cas de performance insatisfaisante. Ces considérations visent l'objectivité du procédé, de même que la prévention des conflits et des entraves au procédé.

- La municipalité ou le conseil local dispose d'un plan de contingence pour faire face à l'éventualité où la soumission interne ne serait pas acceptée.

- Il existe des politiques bien claires quant au soutien que la municipalité ou le conseil local apportera aux proposants internes, le cas échéant, aux garanties de bonne exécution qui seront exigées d'eux et aux mesures qui seront prises en cas de manquement à l'exécution du contrat.

Au-delà de la prise en considération des éléments ci-dessus, les précautions ci-après s'imposent avant de prendre la décision de lancer un appel d'offres, y compris une demande de soumissions internes, visant l'attribution d'un marché de prestation de service important :

- examiner le service afin de déterminer s'il répond toujours aux besoins de la population et de la clientèle de la municipalité ou du conseil local;
- définir les résultats attendus concernant le service en termes de données mesurables (eu égard aux résultats obtenus par les organismes les plus performants);
- veiller à ce que le conseil municipal ou le conseil local établisse clairement les niveaux de service.

5. PRÉSERVATION DE L'INTÉGRITÉ DES PROCÉDÉS ET PROTECTION DES INTÉRÊTS DES PARTIES CONCERNÉES

Le chapitre que voici vous aidera à satisfaire aux exigences des alinéas 271(1)f) et g) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chapitre 25.

L'article 271 de la *Loi* exige l'adoption de politiques relatives à la façon dont l'intégrité de chaque procédé d'approvisionnement sera maintenue et à la façon dont les intérêts de la municipalité ou du conseil local, selon le cas, du public et des personnes qui participent à un procédé d'approvisionnement seront protégés. Le présent chapitre vous aidera à formuler ces politiques.

L'élaboration de ce type de politiques permet de régler plusieurs questions clés en matière d'approvisionnement que nous avons déjà abordées. Une fois de plus, ces questions concernent la mise en place de conditions raisonnables autres que financières, l'attribution d'un contrat à fournisseur exclusif, les renseignements exclusifs, les soumissions sous double enveloppe et les conflits d'intérêts.

Quelles sont vos politiques actuelles?

Il est fort possible que vous ayez déjà prévu un certain nombre de mesures visant à protéger l'intégrité de vos procédés d'approvisionnement, sans pour autant les avoir nécessairement catégorisées comme « mesures d'intégrité ». Pareillement, il se peut que vous ayez adopté une série de politiques visant à protéger les intérêts de votre municipalité ou conseil local, du public et des personnes qui participent à vos procédés d'approvisionnement, mais encore une fois, sans les avoir qualifiées de telles.

Vous pouvez soit élaborer une nouvelle résolution ou un nouveau règlement municipal structuré selon les exigences de la *Loi*, autrement dit, qui énonce les mesures précises prévues concernant le maintien de l'intégrité et la protection des intérêts. Vous pouvez aussi choisir de repérer dans votre résolution ou votre règlement municipal existant les politiques spécifiques qui servent à ces fins et les soumettre à votre conseil municipal ou local, afin qu'il les avalise comme étant les politiques de la municipalité ou du conseil local

répondant aux exigences de la *Loi*. Cette façon de faire donnerait l'occasion au personnel administratif comme au conseil de la municipalité ou du conseil local de passer en revue les mesures d'ores et déjà prévues, afin d'établir si elles sont adéquates. Même en l'absence de nouvelles orientations, si vous vous contentez de classifier vos politiques existantes selon les exigences précises de la *Loi*, l'approbation du conseil municipal ou local sera requise. Il vous est fortement conseillé de consulter l'avocate ou l'avocat de votre municipalité ou conseil local si vous envisagez de procéder de la sorte.

Gestion des risques

Une façon de déterminer aisément les mesures que vous devriez prévoir pour maintenir l'intégrité de vos procédés et protéger les intérêts des parties concernées est de cerner les entraves possibles aux buts de vos procédés d'approvisionnement. Pour revenir sur un énoncé antérieur, le présent guide suggère les buts suivants : efficacité, objectivité, équité, ouverture et transparence, responsabilité et efficience. Il est fort possible que la politique de votre conseil municipal ou local vise également d'autres buts.

Quels que soient ces buts, si leur atteinte est compromise, l'intégrité du procédé ou la protection des intérêts des parties concernées risquent de l'être également. Les tableaux ci-après mentionnent les risques qui peuvent se présenter à l'égard de chaque objectif et les mesures susceptibles de les minimiser.

Le guide évoque les risques d'ordre général et les risques éventuels pouvant se présenter aux diverses étapes d'un procédé d'approvisionnement. Bien qu'il y ait de nombreuses façons de définir les grandes étapes d'un procédé, elles comportent toujours les cinq éléments clés suivants :

- la définition de la portée du marché;
- la préparation et la diffusion du dossier d'appel d'offres;
- l'évaluation des offres;
- la rédaction et, dans certains cas, la négociation du contrat;
- le suivi de la performance et la prise de mesures en cas de performance insatisfaisante.

Il n'est pas dit que chaque étape d'un procédé présente des risques relatifs à l'atteinte d'un but en matière d'approvisionnement. Les pages ci-après mettent en évidence les risques les plus répandus et les plus importants concernant les diverses étapes à prévoir. Vous ferez bien d'examiner vos propres procédés, afin d'établir l'existence d'autres risques particuliers à vos circonstances particulières.

Comment utiliser les tableaux relatifs à la gestion des risques

Au moment d'examiner les risques liés à un procédé d'approvisionnement, vous auriez intérêt à réfléchir tant à la probabilité qu'il se présente qu'à ses éventuelles retombées. Il ne faut pas oublier qu'il n'est pas toujours possible d'éliminer un risque et que pour d'autres, même les minimiser entraîne des coûts qui ne sont pas nécessairement justifiables. La situation variera d'une municipalité ou d'un conseil local à l'autre, en fonction des facteurs suivants :

- la portée du marché envisagé;
- la taille et la complexité des unités fonctionnelles de la municipalité ou du conseil local;
- la question de savoir si l'approvisionnement se fait de façon centralisée ou décentralisée;
- la diversité et le degré de sophistication des fournisseurs pris en considération;
- l'organisation de la municipalité ou du conseil local et ses antécédents en matière d'approvisionnement;
- la tolérance du conseil municipal ou local à l'égard des risques.

Vous feriez bien de tenir compte de ces facteurs au moment d'examiner les risques décrits aux pages qui suivent. **Vous pourriez par exemple commencer par déterminer si le risque évoqué dans la première colonne peut s'appliquer à votre municipalité ou conseil local. Dans l'affirmative, songez à incorporer la politique suggérée (dans la seconde colonne) à votre règlement municipal ou à votre résolution; sinon, passez au risque suivant.**

Politique ou procédure?

La prochaine chose que vous feriez bien de vous demander est si vos mesures visant à préserver l'intégrité de vos procédés d'approvisionnement et à protéger les intérêts des parties concernées par ceux-ci devraient figurer dans votre manuel des procédures ou encore dans votre règlement municipal ou votre résolution, selon le cas. Vous déciderez peut-être que certaines des questions abordées aux pages ci-après n'affectent pas directement les intérêts du public et de vos fournisseurs, et qu'en conséquence, elles n'ont pas leur place dans un règlement municipal ou une résolution. Dans pareil cas, vous feriez bien de recommander à votre conseil municipal ou local l'adoption d'une politique confirmant que des procédures sont prévues pour faire face à ces questions.

Comme nous l'avons déjà fait remarquer, n'oubliez pas, au moment d'émettre des conseils à cet égard, qu'en l'absence de politiques adoptées par une municipalité ou un conseil local, la jurisprudence risque de se substituer à de telles politiques.

Limites inhérentes même aux meilleures politiques

Une remarque importante s'impose au sujet des risques : l'approvisionnement est une composante majeure, souvent à la fois complexe et coûteuse, des opérations d'une municipalité ou d'un conseil local. Les efforts déployés pour élaborer de solides politiques pourraient s'avérer peu rentables si le personnel de la municipalité ou du conseil local n'est pas familier avec tous les aspects des procédés d'approvisionnement ou s'il ne connaît pas les principes de la municipalité ou du conseil local en matière d'éthique.

Risques liés aux *buts généraux de l'approvisionnement*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
... si la municipalité ou le conseil local n'a pas une bonne idée des résultats attendus d'un service et n'a pas établi de critères d'évaluation précis applicables dès le début du procédé d'approvisionnement, l'atteinte de chaque but visé par le procédé est compromise.	Pour minimiser ce risque, songez à adopter une politique qui : — prévoie l'expression des besoins en termes de résultats; — établisse des critères d'évaluation clairs applicables dès le début du procédé d'approvisionnement.
... s'il n'existe pas de politiques prévoyant comment présenter et traiter d'éventuelles plaintes relatives aux procédés d'approvisionnement, l'occasion est manquée d'améliorer les procédés à plusieurs niveaux et de donner suite aux préoccupations possibles concernant l'objectivité, l'équité, l'ouverture et la transparence.	Songez à adopter une politique prévoyant la manière dont d'éventuelles plaintes seront enregistrées et traitées. Ceci pourrait aussi faire partie d'une politique plus vaste portant sur le service à la clientèle ou la qualité du service.
...si le personnel de la municipalité ou du conseil local a de la difficulté à appliquer les procédures d'approvisionnement, bon nombre des buts visés sont compromis.	Une façon de prévenir ce risque est d'adopter pour politique de revoir les procédures d'approvisionnement à intervalles réguliers. Solliciter l'avis de chacune des parties intervenant dans un procédé d'approvisionnement peut contribuer à faire en sorte que les procédures soient claires et logiques et qu'elles aillent bien dans le sens des buts visés. Voir le chapitre 6.

Risques liés aux *buts généraux de l'approvisionnement* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
…si qui que ce soit parmi les élus locaux ou les fonctionnaires de la municipalité ou du conseil local participant à un procédé d'approvisionnement se trouve en situation de conflit entre les intérêts qu'il lui appartient de représenter dans sa capacité officielle et ses intérêts en tant que particulier, le risque existe que cette personne n'agisse pas dans le meilleur intérêt de la municipalité ou du conseil local.	➡ Il s'agit de veiller à ce que la politique relative à l'approvisionnement fasse référence à une politique plus vaste en matière d'éthique et de valeurs énonçant le comportement attendu des élus locaux et des fonctionnaires, de même que les conséquences d'un éventuel manquement à ces attentes (p. ex., une politique relatives aux conflits d'intérêts). Il convient par ailleurs de tenir compte des dispositions de la *Loi sur les conflits d'intérêts municipaux*, L.R.O. 1990, chap. M.50 traitant des élus locaux. Cette politique pourrait être abordée lors des activités d'orientation, d'éducation ou de formation organisées à l'intention des élus locaux et des fonctionnaires. Ce serait là un moyen de limiter les risques, au-delà même du domaine de l'approvisionnement. L'annexe 2 mentionne une source de renseignements sur ce type de politiques.

Risques liés aux *buts généraux de l'approvisionnement* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Tout au long du procédé	
... s'il n'existe pas de contrats types ni de modèles standards pour les documents connexes utilisés à chaque étape des divers procédés d'approvisionnement, il risque d'y avoir un gaspillage de ressources (sans parler de la mise en doute de l'équité et de la transparence du procédé).	L'adoption d'une politique prévoyant l'utilisation de documents et de formats standards pour chaque catégorie d'approvisionnement et à chaque étape d'un procédé, de même que la précision de la documentation requise aux différentes étapes, minimisera les risques de cette nature.
...si la municipalité ou le conseil local n'a pas défini les mots et expressions clés ou fréquemment utilisés dans ses politiques et ses procédures, il existe un risque de malentendus au sujet de ces dernières.	Le règlement municipal ou la résolution devraient comporter une définition des mots et expressions clés ou fréquemment utilisés. N. B. : quelques municipalités et conseils locaux se servent de la publication du National Institute of Governmental Purchasing Inc., *Dictionary of Purchasing Terms*.
...si les procédés d'approvisionnement et le système de gestion financière ne sont pas intégrés, il y a risque de dépenses excédentaires et de retards par rapport aux échéances de paiement.	Songez à adopter des politiques qui intègrent les procédés d'approvisionnement au système de gestion financière (p. ex., assurer un suivi et une vérification des dépenses relatives à un contrat ou veiller au règlement des factures dans les délais prescrits pour des biens et des services et vérifier la réception de ces derniers).
Lors de l'évaluation des offres	
... si la municipalité ou le conseil local n'a pas une idée claire de la marche à suivre pour évaluer les offres, tous les buts du procédé sont sérieusement compromis.	Une politique relative à la documentation du procédé d'évaluation des offres peut limiter ces risques.

Risques liés aux *buts généraux de l'approvisionnement* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de l'évaluation des offres	
...si les élus locaux ou les fonctionnaires de la municipalité ou du conseil local sont en communication avec des fournisseurs durant le procédé d'évaluation des offres, l'intégrité du procédé risque d'en souffrir, tandis que plusieurs buts du procédé d'approvisionnement peuvent en être compromis.	➡ Une politique interdisant les communications informelles entre les élus locaux et les fonctionnaires de la municipalité ou du conseil local qui interviennent dans le procédé d'approvisionnement et les fournisseurs potentiels durant la période d'évaluation peut minimiser ces risques. (Une politique plus vaste relative aux communications à d'autres étapes du procédé d'approvisionnement, précisant qui peut entrer en contact avec qui, quand et comment, peut servir à prévenir également les risques susceptibles de se présenter durant ces autres étapes).

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de la définition de la portée du marché	
…s'il est question de diviser le travail en deux parties ou plus pour éviter l'application de la politique relative à l'approvisionnement, c.-à-d. pour ramener la portée du marché en-deçà d'une certaine valeur monétaire, il y a risque de manquement à l'esprit et à l'intention de la politique.	Envisagez d'examiner la question de savoir si les seuils de dépenses sont appropriés au contexte actuel, autrement dit, s'ils nécessitent des rajustements en termes de valeur en dollars ou de modification des besoins selon la nature du marché (p. ex., travaux de construction plutôt que biens). Songez à adopter des politiques bien claires relatives aux circonstances dans lesquelles la division d'un travail sera autorisée. Certaines municipalités procèdent à la division de travaux pour permettre à de plus petites entreprises d'obtenir une part de certains marchés – sous réserve des limites prévues dans les accords sur le commerce. Les politiques adoptées à cet égard devront énoncer les conséquences d'une division injustifiée.

Risques liés à *l'efficacité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de la préparation des documents d'appel d'offres	
...s'il n'est pas clair quelles précautions seront prises pour préserver la confidentialité des offres, l'efficacité du procédé risque d'être compromise.	Songez à adopter des politiques relatives à la préservation du caractère confidentiel des offres et des renseignements exclusifs en conformité de la *Loi sur l'accès à l'information municipale et la protection de la vie privée*.
Lors de l'évaluation des offres	
...si une offre ne donne pas de précisions quant à son coût total, taxes comprises, la validité de l'évaluation des offres comparables risque d'être nulle.	Veillez à disposer d'une politique relative à la présentation des offres en termes de coûts.
...si une offre ne fait pas ressortir la valeur actualisée nette des biens ou des services livrables à une date ultérieure, il peut s'avérer difficile de l'évaluer par rapport à d'autres offres prévoyant la livraison immédiate de la totalité des biens ou des services.	Veillez à énoncer clairement vos politiques relatives au calcul de la valeur actualisée nette.
...s'il n'existe pas de critères d'évaluation uniformes auxquels les offres sont généralement soumises, quel que soit le bien ou le service visé par le projet de marché, la municipalité ou le conseil local risque de manquer l'occasion d'atteindre un de ses buts d'entreprise importants.	Veillez à ce que vos politiques énoncent des critères uniformes pour l'évaluation des offres, p. ex. en termes de prix, qualité, risque, qualifications et expérience, stratégie, démarche, méthodologie, échéancier, performance antérieure, installations et matériel.

Risques liés à *l'efficacité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de la négociation et de la rédaction du contrat	
...si le libellé du contrat n'est pas vérifié attentivement, il risque d'en découler des conséquences fâcheuses sur le plan juridique, p. ex., en cas de création accidentelle d'une relation employeur-employé.	Une politique selon laquelle un avocat ou une avocate de la municipalité ou du conseil local doit passer en revue les contrats importants permet de réduire le risque de ce genre d'imprévu.
...si les fournisseurs n'ont pas d'assurance responsabilité suffisante pour couvrir toute demande de dommages-intérêts à laquelle le contrat pourrait donner lieu, la municipalité ou le conseil local court un risque de préjudice financier.	Une politique exigeant des fournisseurs la présentation d'une preuve de leur assurance responsabilité suffisante permet de réduire ce risque.
Lors de la négociation et de la rédaction du contrat	
...si un fournisseur a des arriérés au niveau des primes qu'il est censé payer à la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail, la municipalité ou le conseil local court un risque de préjudice financier.	Une politique exigeant des fournisseurs la présentation d'une attestation de paiement peut minimiser ce risque.
...s'il n'existe pas de politiques relatives à la résiliation des contrats, l'efficacité globale du procédé est compromise, et il y a risque de contestations judiciaires.	Une politique prévoyant l'inclusion de « portes de sortie » dans les contrats peut contribuer à réduire ce risque.

Risques liés à *l'efficacité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors du suivi de la performance et de la prise de mesures en cas de performance insatisfaisante	
...si les biens ou les services reçus ne sont pas inspectés rapidement en vue de vérifier leur conformité aux exigences du contrat et de repérer sans tarder d'éventuelles défaillances, le risque existe de payer pour quelque chose d'indésirable.	➡ Une politique prévoyant l'inspection rapide des biens ou des services dès réception, de même que la marche à suivre en cas de défaillances peut réduire ce risque.
...si le travail prévu dans le contrat n'est pas achevé, ou s'il est achevé, mais que la partie contractante ne paie pas ses employés ou ses fournisseurs, la municipalité ou le conseil local risque de devoir assumer des coûts imprévus.	➡ Une politique s'impose prévoyant la gestion de ce type de risques, soit par l'exigence de cautionnements ou autres dépôts de garantie, soit par l'inclusion dans le contrat de clauses en matière de dommages-intérêts prédéterminés, de paiement au prorata des travaux, de retenues et de cautionnement pour salaires et matériaux.

Risques liés à *l'efficacité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors du suivi de la performance et de la prise de mesures en cas de performance insatisfaisante	L'adoption d'une politique relative aux garanties de bonne exécution nécessite mûre réflexion, vu que ces garanties peuvent s'avérer coûteuses pour les petites et moyennes entreprises, ce qui limiterait la concurrence. Si de telles garanties sont jugées essentielles, il faut veiller à ce que leur montant ne soit pas excessif, mais suffisant pour couvrir le risque de préjudice financier encouru par la municipalité ou le conseil local.
...si rien n'est prévu pour surveiller la performance des fournisseurs, les fournisseurs livrant des biens ou des services de moindre qualité continueront à obtenir de nouveaux contrats, avec tout ce qui s'ensuit comme entraves croissantes à l'efficacité des procédés d'approvisionnement. ➡	Plusieurs politiques permettent de remédier à ce problème, notamment : — l'échantillonnage aléatoire des contrats, afin de les évaluer par rapport à une série de normes préétablies (et aux besoins de modification du contrat); — le suivi de l'exécution du contrat par rapport à des critères de performance et des résultats clés; — l'intervention rapide si la performance d'un fournisseur laisse à désirer; — la mise en œuvre des moyens requis pour s'assurer que les personnes chargées de gérer les contrats soient assez bien formées, chevronnées et encadrées.
...s'il n'existe aucune politique prévoyant les mesures à prendre au cas où la performance d'un fournisseur laisserait à désirer de façon répétée, la municipalité ou le conseil local risque de ne pas atteindre ses buts en matière d'approvisionnement. ➡	Pour minimiser ce risque, il s'agit d'adopter une politique relative à la collecte de preuves d'une mauvaise performance répétée (par rapport aux exigences, conditions ou modalités du contrat ou aux normes de santé et de sécurité). Elle doit exiger la présentation de ces preuves aux personnes en mesure de décider de l'attribution de contrats au fournisseur concerné.

Risques liés à *l'objectivité*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
...si les personnes qui participent au procédé d'approvisionnement acceptent des cadeaux de la part de fournisseurs actuels ou potentiels, il y a un risque que les décisions d'attribution de marchés ne soient pas objectives. ➡	Une politique interdisant l'acceptation de cadeaux peut aider à éliminer ce risque.
Lors de la définition de la portée du marché	
...si les besoins sont définis par un fournisseur, plutôt que par la municipalité ou le conseil local (du fait, p. ex., de l'acquisition de biens ou de services suite à des propositions non sollicitées), l'objectivité du procédé d'approvisionnement est compromise. ➡	Veillez à l'existence de politiques claires prévoyant les circonstances dans lesquelles des propositions spontanées peuvent entraîner l'attribution d'un contrat.

Risques liés à *l'objectivité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de l'évaluation des offres	
...si les offres ne sont pas comparables sur le plan des normes auxquelles répondent les produits ou les services, l'objectivité de l'évaluation des offres risque d'être compromise. ➡	Il est possible d'exiger dans les documents d'appel d'offres le respect de normes agréées, certifiées, évaluées, reconnues, enregistrées ou vérifiées par des organismes indépendants reconnus au sein d'une industrie particulière à l'échelle du pays (p. ex., le Conseil canadien des normes). Il est aussi possible de préciser les politiques ou méthodes à appliquer pour l'évaluation de produits différents (p. ex., un système de pondération).
Lors de l'évaluation des offres	
...si l'évaluation des offres est confiée au personnel d'un seul et même service, la décision en matière de sélection risque de ne refléter qu'un nombre limité de points de vue. ➡	Pour atténuer ce type de risque, envisagez l'adoption d'une politique prévoyant : — la constitution d'un comité de sélection composé de personnes travaillant dans différents services, pour l'attribution de contrats de valeur moyenne; — la constitution d'un comité de sélection composé non seulement de personnes travaillant dans différents services, mais aussi de membres du conseil municipal ou local, pour l'attribution de contrats d'une plus grande valeur.

Risques liés à *l'équité*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
...si des personnes qui ont quitté depuis peu un poste d'employé de la municipalité ou du conseil local participent à l'élaboration d'une proposition ou d'une offre, la perception de l'équité du procédé risque d'en souffrir. Pareillement, si des personnes engagées par la municipalité ou le conseil local pour l'aider à préparer la demande de propositions ou l'appel d'offres participent par la suite à la préparation d'une soumission en réponse à la demande ou à l'appel, l'équité du procédé pourrait être mise en doute.	Une politique empêchant les personnes qui ont quitté depuis peu un poste d'employé de la municipalité ou du conseil local de mettre à profit l'information acquise dans le cadre de cet emploi pour faire affaires avec la municipalité ou le conseil local peut contribuer à éviter ce problème. Exiger des soumissionnaires qu'ils précisent s'ils emploient de telles personnes est une autre précaution à prendre à cet égard. Enfin, il peut s'avérer utile de demander aux soumissionnaires de dévoiler le nom de toute autre personne travaillant pour eux qui a, le cas échéant, participé à la préparation de la demande de propositions ou de l'appel d'offres.
...s'il n'est pas clair par quel moyen la municipalité ou le conseil local compte favoriser le jeu de la concurrence en ce qui concerne ses projets de marchés occasionnels, de faible valeur, l'équité du procédé risque d'en être compromise.	Une politique précisant combien d'offres de prix orales ou écrites seront recueillies pour des achats de faible valeur peut contribuer à réduire ce risque.

Risques liés à *l'équité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors du suivi de la performance et de la prise de mesures en cas de performance insatisfaisante	
...s'il n'existe aucune politique prévoyant le règlement des différends relatifs à la performance, le mécanisme utilisé pour régler les différends risque d'être perçu comme étant arbitraire, quel qu'il soit.	Une politique précisant comment se fera le règlement des différends relatifs à la performance peut servir à réduire ce risque.
Lors de la préparation des documents d'appel d'offres	
...s'il n'est pas clair suivant quel format les offres doivent être soumises, l'équité du procédé concernant la façon dont les offres sont évaluées peut être mise en doute.	Des politiques relatives au format à respecter peuvent remédier à ce risque.
Lors de l'évaluation des offres	
... s'il n'existe aucune politique explicite quant à la manière de répondre aux demandes de renseignements des soumissionnaires non retenus à propos des façons d'améliorer leurs chances de réussite lors d'un prochain appel d'offres, le procédé risque d'être perçu comme étant inéquitable.	Une politique établissant la suite à donner à ce genre de demandes de renseignements peut minimiser les risques à cet égard.
...s'il n'existe aucune politique explicite dictant quoi faire si les offres reçues dépassent le budget prévu, ne répondent pas aux besoins définis ou ne sont pas d'une juste valeur marchande, finaliser le marché dans de telles circonstances pourrait être perçu comme étant inéquitable.	Des politiques établissant la marche à suivre par la municipalité ou le conseil local dans de telles situations (p. ex., lancer un appel d'offres révisé) peuvent contribuer à rétablir la confiance dans l'équité du procédé.

Risques liés à *l'équité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
...s'il n'existe aucune politique explicite précisant quoi faire en cas de réception de deux offres identiques, finaliser le marché dans de telles circonstances pourrait être perçu comme étant inéquitable. ➡	Des politiques prévoyant comment trancher entre deux offres identiques peuvent éliminer une telle perception d'iniquité. Les éléments pouvant entrer en jeu à cet égard sont l'éventuelle offre de ristournes par un fournisseur en échange d'un règlement rapide de ses factures, la date de livraison des biens ou des services (si la rapidité d'exécution importe), le meilleur service après-vente et les meilleurs antécédents en matière de performance en général.

Risques liés à *l'équité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de l'évaluation des offres	
…s'il n'existe pas de politiques explicites quant à la suite à donner à d'éventuelles irrégularités dans les soumissions, toute mesure prise dans de telles circonstances risque d'être perçue comme étant inéquitable. ➡	Des politiques relatives aux irrégularités peuvent contribuer à remédier à ce problème. L'équité se trouve renforcée par l'adoption de politiques bien claires précisant le type d'irrégularités qui : — entraîneront le rejet automatique d'une offre (p. ex., la soumission tardive d'une offre ou encore la soumission d'une offre dans une enveloppe non scellée); — entraîneront le rejet d'une offre, à moins d'être négligeable ou insignifiante (p. ex., une offre incomplète, conditionnelle ou assortie de garanties financières insuffisantes); — auront pour effet l'octroi au soumissionnaire d'un délai restreint pour corriger ou compléter son offre aux fins de son évaluation (p. ex., une offre non signée ou contenant des erreurs de frappe ou de calcul mineures).

Risques liés à *l'ouverture et la transparence*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
… s'il n'est pas clair comment les soumissionnaires potentiels peuvent accéder à l'information relative tant à un projet de marché de la municipalité ou du conseil local qu'au procédé d'approvisionnement utilisé à son égard, ou encore à l'information sur la manière de participer à un tel procédé, l'ouverture et la transparence du procédé sont compromises.	➡ Des politiques relatives à la façon dont les fournisseurs potentiels seront tenus au courant des politiques et des procédures, des projets de marchés et de la façon de participer aux procédés d'approvisionnement peuvent réduire ce risque.
Lors de la préparation des documents d'appel d'offres	
…s'il n'est pas clair quelle méthode doit être utilisée pour aviser les fournisseurs potentiels d'un projet de marché, l'ouverture - et l'équité - du procédé risquent d'en souffrir.	➡ Des politiques devraient prévoir la manière dont les fournisseurs sont avisés des projets de marchés. Notez bien qu'il existe des exigences particulières à cet égard en ce qui concerne les projets de marchés soumis aux accords sur le commerce. Ces exigences sont abordées à l'annexe 4.
Lors de la définition de la portée du marché	
…si les produits dont l'achat est recherché sont définis de façon trop précise (p. ex., en référence à une marque de commerce), le nombre de fournisseurs en mesure de participer au procédé d'approvisionnement risque de s'en trouver limité.	➡ Une politique prévoyant le recours à des descriptions génériques des besoins en matière de biens, de services ou de travaux peut minimiser ce risque.

Risques liés à *l'ouverture et la transparence* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Lors de l'évaluation des offres	
...si les résultats définitifs de l'évaluation des offres, avec les cotes attribuées à chacune d'elles et des justificatifs à l'appui, ne sont pas conservés en vue de leur éventuelle inspection interne, les cadres supérieurs, les membres du conseil, voire le vérificateur ou la vérificatrice comptable risque de ne pas pouvoir comprendre les bases d'une décision en matière d'approvisionnement.	➡ Une politique prévoyant la conservation des résultats définitifs de l'évaluation des offres, y compris les cotes et les justificatifs afférents, et leur disponibilité en vue d'une inspection interne peut réduire ce risque (voir aussi la discussion relative à la conservation de documents sous « Risques liés à la responsabilité »).
...s'il y a de bonnes raisons de penser que suite à la passation d'un contrat, la passation d'un second contrat s'avérera nécessaire, sans que cela ait été spécifié au départ, la transparence du procédé d'approvisionnement en est compromise.	➡ Une politique prévoyant l'inclusion dans les documents d'appel d'offres initiaux d'une remarque à l'effet qu'un second contrat pourrait s'avérer nécessaire peut réduire ce risque.

Risques liés à *la responsabilité*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
...s'il n'est pas clair dans quelles circonstances le conseil municipal ou local refusera d'approuver un contrat ou un marché, son obligation de rendre compte de ses décisions, autrement dit sa responsabilité envers les parties concernées par l'approvisionnement, de même que l'efficience du procédé d'approvisionnement, sont compromises.	Au moment d'élaborer vos politiques, réfléchissez aux circonstances dans lesquelles le conseil pourrait déléguer à un membre du personnel le pouvoir d'approuver un contrat ou un marché (p. ex., les valeurs seuils en dollars en-deçà desquelles l'approbation du conseil n'est pas requise). Songez aussi à prescrire l'approbation par le conseil municipal ou local dans les circonstances suivantes, entre autres si : — le contrat est soumis à l'approbation de la Commission des affaires municipales de l'Ontario; — le coût du marché soumis à approbation est supérieur au budget approuvé par le conseil municipal ou local et une réaffectation de fonds à partir du budget est impossible; — un soumissionnaire participant au procédé d'approvisionnement a soulevé une objection importante concernant un marché d'une valeur substantielle; — une irrégularité majeure interdit l'attribution du contrat ou du marché au fournisseur le moins offrant; — les fonctionnaires participant au procédé d'approvisionnement estiment qu'une telle approbation est préférable (p. ex., en cas d'achat d'un bien de faible valeur mais à grande résonance publique); — une exception à la politique habituelle est préconisée à la lumière d'une analyse de rentabilisation.

Risques liés à *la responsabilité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
...si des rapports ne sont pas présentés régulièrement et en temps utile au conseil municipal ou local au sujet des marchés qui dépassent une valeur seuil élevée (mais néanmoins relevant du pouvoir d'approbation d'un fonctionnaire) ou qui sont attribués à un même fournisseur et dont la valeur cumulative dépasse une certaine valeur seuil, la responsabilité du procédé est compromise. ➡	Une politique établissant des valeurs seuil pour ce type de situation et prévoyant la remise en temps utile et régulière de rapports au conseil municipal ou local concernant les marchés dont la valeur dépasse certains seuils peut renforcer la responsabilité du procédé.
...s'il n'est pas clair qui parmi le personnel est responsable des activités d'approvisionnement ayant des retombées à l'échelle de la municipalité ou du conseil local, ou à l'échelle de deux ou plusieurs de ses services, la responsabilité du procédé risque d'en être compromise. ➡	Une politique précisant l'attribution de la responsabilité pour les approvisionnements à l'échelle de la municipalité ou du conseil local, ou encore de plusieurs de ses services, peut contribuer à atténuer ce risque.
...s'il n'est pas clair qui a le pouvoir d'autoriser les dépenses à chaque niveau d'approbation d'un achat de biens ou de services, la responsabilité du procédé risque d'en être compromise. ➡	Précisez les valeurs seuils en dollars en-deçà desquelles chaque membre du personnel ou de la direction a le pouvoir d'autoriser des dépenses.
...si des rapports ne sont pas présentés régulièrement au conseil municipal ou local sur l'attribution de marchés d'une valeur importante par l'intermédiaire d'un procédé non concurrentiel (en vertu d'un pouvoir délégué à un membre du personnel) et sur la justification d'une telle attribution, la responsabilité du procédé en est compromise. ➡	Une politique prévoyant la présentation régulière au conseil municipal ou local de rapports sur l'attribution de marchés d'une valeur importante par l'intermédiaire d'un procédé non concurrentiel (justification à l'appui) peut contribuer à réduire ce risque. Voir le tableau 3a et la discussion relative aux circonstances pouvant justifier le recours à un procédé d'approvisionnement non concurrentiel.

Risques liés à *la responsabilité* (suite)

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
Tout au long du procédé d'approvisionnement	
...s'il n'est pas clair qui est chargé de faire avancer une activité d'approvisionnement d'une étape à l'autre du procédé utilisé, le risque existe que personne ne soit ultimement responsable de l'acquisition des biens ou services recherchés.	Une politique énonçant clairement le ou la titulaire de quel poste, au sein de quel service, doit assumer quelles responsabilités vis-à-vis du conseil municipal ou local à l'égard des différentes étapes d'un procédé d'approvisionnement peut contribuer à réduire ce risque.
...s'il n'est pas clair où, quand, comment et par qui la documentation relative aux différentes étapes d'un procédé d'approvisionnement doit être conservée, la responsabilité du procédé en est compromise.	Une politique relative à la conservation des dossiers applicable aux documents liés aux activités d'approvisionnement peut minimiser ce risque.
...si des marchés sont reconduits ou des contrats renouvelés sans que le fonctionnaire acheteur ou la fonctionnaire acheteuse explique dans un rapport pourquoi il y va de l'intérêt de la municipalité ou du conseil local de procéder de la sorte, la responsabilité du procédé en est compromise.	Une politique exigeant ce type de rapport et d'explications concernant la nécessité de continuer à obtenir un bien ou un service d'un fournisseur donné, la situation du marché et la conjoncture relative aux biens et services en question peut aider à atténuer ce risque.
...si des modifications ou des résiliations de contrats interviennent sans la supervision requise d'une supérieure compétente ou d'un supérieur compétent, la responsabilité du procédé est compromise.	Les politiques devraient préciser les circonstances dans lesquelles la modification, rectification, révision ou résiliation d'un contrat peut intervenir, et qui a le pouvoir d'y procéder. Une politique exigeant l'autorisation de ce type de changement par une ou un supérieur (de la personne ayant autorisé le contrat ou marché initial) peut remédier à ce risque.

Risques liés à *l'efficience*

Risques	Moyens de préserver l'intégrité des procédés et de protéger les intérêts des parties concernées
En général	
...si aucune distinction n'est faite entre un procédé et les règles applicables à des achats de faible valeur par opposition à des achats courants de plus grande valeur ou à des achats critiques, les coûts de transaction de l'approvisionnement risquent d'être hors de proportion avec les avantages qui en sont retirés.	➡ Une politique précisant les règles à suivre selon l'importance relative d'un marché et son éventuel aspect critique (p. ex., un marché de faible valeur mais à grande incidence) peut aider à réduire ce risque.
Lors de la définition de la portée du marché	
...si la portée d'un marché est trop vaste, il y a risque d'inefficience aux dernières étapes d'un procédé d'approvisionnement, étant donné que les offres reçues seront difficiles à évaluer (parce qu'elles seront trop complexes ou trop volumineuses) et la rédaction des contrats à prévoir sera d'autant plus laborieuse.	➡ Une politique prévoyant une procédure à plusieurs étapes (p. ex., le recours à des soumissions sous double enveloppe), dont une étape de préqualification, contribue à alléger un approvisionnement de grande envergure et donc à réduire ce risque.

6. ÉLABORATION DE POLITIQUES RELATIVES À L'EXAMEN ET À L'ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DES PROCÉDÉS D'APPROVISIONNEMENT

Le chapitre que voici vous aidera à satisfaire aux exigences de l'alinéa 271(1) h) de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chap. 25.

L'article 271 de la Loi exige l'adoption par les municipalités et les conseils locaux de politiques relatives à la façon dont les procédés d'approvisionnement seront examinés afin d'en évaluer l'efficacité et au moment où ils le seront.

Le présent chapitre du guide traite de la dernière étape de l'élaboration de politiques relatives à l'approvisionnement. Une fois que vous aurez suivi les conseils donnés jusqu'ici dans ce guide, vous aurez essentiellement achevé l'examen des politiques de votre municipalité ou conseil local en matière d'approvisionnement.

Le présent chapitre vise à donner des conseils sur les **éléments à prendre en considération lors de l'élaboration des politiques** en ce qui a trait à la façon dont les procédés d'approvisionnement seront examinés afin d'en évaluer l'efficacité et au moment où ils le seront, et non sur la façon de procéder à cet examen et évaluation.

Une question fondamentale à se poser au moment de l'élaboration d'une politique relative à la façon dont les procédés d'approvisionnement seront examinés afin d'en évaluer l'efficacité est la suivante : « qu'est-ce que la municipalité ou le conseil local doit mettre en place pour déterminer si ses politiques atteignent leurs buts? »

Pour commencer, il s'agit de mettre en place des mesures précises de la réussite des politiques pouvant servir à l'évaluation de la performance (évaluation qui pourrait avoir lieu non moins d'une ou de deux fois par année). Le chapitre 3 et l'annexe 3 entrent davantage dans les détails des méthodes envisageables pour mesurer l'atteinte des buts des politiques en matière d'approvisionnement. Il est possible d'établir des seuils d'écart par

rapport à la performance visée et d'en tenir compte pour cerner les causes premières d'une performance qui tomberait en-deçà de ces seuils.
Une autre façon de procéder serait d'adopter pour politique des examens et des évaluations plus spontanés, par exemple en réponse à des préoccupations émises par le conseil municipal ou local, par des clients internes de la municipalité ou du conseil local, par des fournisseurs, des membres du public ou encore des vérificateurs internes ou externes. Certaines municipalités ont mis sur pied un comité permanent formé de représentantes et de représentants de plusieurs de leurs unités fonctionnelles dont le rôle est de collaborer avec le service des achats pour repérer les moyens d'améliorer les procédés d'approvisionnement. D'autres, tel qu'indiqué plus tôt, ont l'habitude de rencontrer leurs fournisseurs à intervalles réguliers, tous les six ou douze mois, pour discuter de la façon d'améliorer leurs procédures.

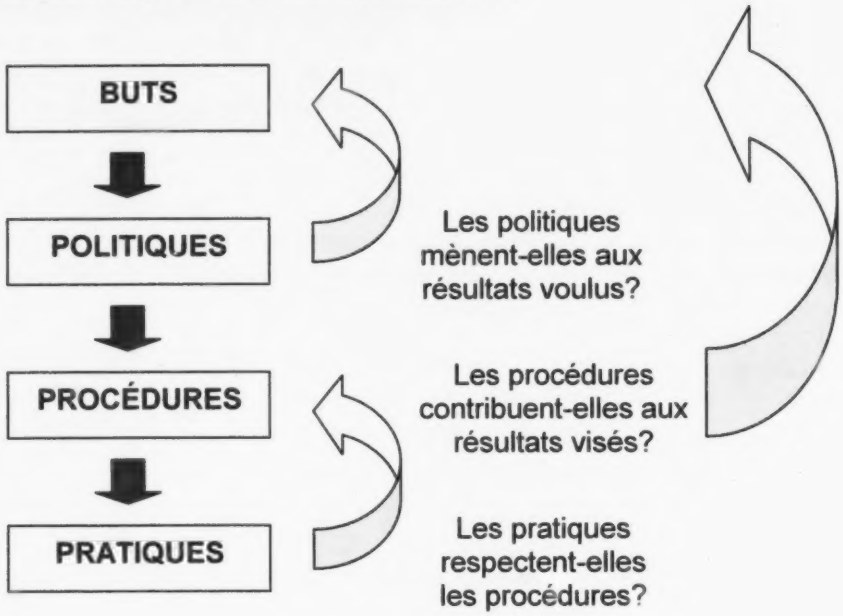
Il serait également possible d'adopter pour politique l'examen régulier des procédés une fois tous les cinq ans, sans égard à la performance. La fréquence de l'examen variera suivant la complexité et le volume des activités d'approvisionnement et selon la rigueur des contrôles internes. N'importe quelle combinaison de méthodes d'examen et d'évaluation pourra convenir.

Avant d'entamer un examen et une évaluation en vue de déterminer si une politique mène aux résultats attendus, vous auriez intérêt à réfléchir à la question de savoir si les buts retenus pour vos politiques en matière d'approvisionnement sont bien ce qu'ils devraient être. Ce type de réflexion devrait avoir lieu simultanément à la formulation des politiques exigées par les nouvelles dispositions législatives. Le guide suggère bien divers buts pour faciliter la formulation de ces politiques, mais il appartient à chaque municipalité ou conseil local de vérifier si ces buts lui conviennent.

Une fois que d'éventuels problèmes en matière de performance ont été repérés et qu'il a été déterminé que ces problèmes sont importants, il s'agit de déterminer *pourquoi* un procédé d'approvisionnement ne permet pas d'atteindre les buts visés.

Les questions à se poser à cet égard, et qu'il peut avoir lieu d'incorporer à une politique d'examen et d'évaluation de l'efficacité des procédés d'approvisionnement, sont de trois ordres :

- Les politiques mènent-elles aux résultats voulus?
- Les procédures contribuent-elles aux résultats visés?
- Les pratiques respectent-elles les procédures?



Disposez-vous de politiques appropriées pour atteindre vos buts?

Le danger à ce stade est qu'il n'existe aucune politique adaptée au but visé, ou que la politique ne soit pas assez claire, et qu'elle contribue de ce fait au problème de performance. Une évaluation des risques, du genre décrit au chapitre 5, peut aider à déterminer si l'atteinte d'un but est compromise et s'il risque d'en résulter une mauvaise performance.

Vous pourriez très bien opter pour une autre méthode d'examen de vos politiques, voire pour plusieurs méthodes combinées, plutôt que de procéder à une évaluation des risques. Pour commencer, vous pourriez comparer les politiques de votre municipalité ou de votre conseil local à celles adoptées par d'autres organismes. Vous pourriez également vous servir d'un modèle

logique de programme, suivant lequel vous examineriez chacune de vos politiques en vue de déterminer si vous pouvez logiquement vous attendre à ce qu'elle mène au résultat voulu. Ce type d'examen ne devrait pas avoir lieu bien souvent. L'investissement en temps et en argent qu'il requiert, ajouté à l'impératif de veiller à ce que toutes les personnes participant au procédé soient parfaitement au courant des « règles du jeu » signifie qu'il devrait être limité à une fois toutes les quelques années.

La municipalité ou le conseil local devrait par ailleurs attendre qu'une politique ait été mise en œuvre depuis au moins un an avant d'examiner son efficacité. Bien sûr, si jamais des problèmes importants à l'égard d'une politique devaient faire surface plus tôt que cela, il faudrait y remédier immédiatement. Les problèmes initiaux peuvent être dus à des facteurs autres que la validité intrinsèque de la politique. Voici quelques exemples de facteurs pouvant entrer en jeu :

- la clarté de l'information diffusée à propos de la politique, la qualité des activités d'éducation et de formation prévues à l'égard de la politique, voire les efforts déployés ou non pour la promouvoir;
- l'insuffisance des mécanismes de soutien mis en place en ce qui a trait à l'application de la politique ou le fait qu'ils ne soient pas encore rodés;
- les divergences entre la politique et la façon dont elle est mise en application.

Les procédures existantes contribuent-elles aux résultats visés?

Ce type d'examen engloberait une évaluation des procédures, afin d'y déceler d'éventuelles entraves à l'atteinte des buts recherchés. Selon l'ampleur du problème de performance, vous auriez peut-être intérêt à vous concentrer sur les procédures liées à l'une des cinq étapes clefs d'un procédé d'approvisionnement. Vous pourrez ainsi établir l'origine des problèmes de performance et voir quelles solutions se présentent pour y remédier.

L'examen des procédures pourra avoir lieu plus souvent que l'examen des politiques, étant donné que les modifications apportées aux procédures affectent un moins grand nombre de personnes. Quoi qu'il en soit, ce type d'examen peut aussi appeler la mise à contribution de ressources importantes et s'avérer perturbateur tant pour les fournisseurs que pour le personnel : il est donc préférable de n'y recourir qu'une fois toutes les quelques années. Si d'importants problèmes devaient se présenter entre temps, il faudrait bien entendu y faire face sans tarder.

Les pratiques respectent-elles les procédures?

Il est fort possible que vos procédures soient valables et efficaces. Néanmoins, faute d'être respectées à la lettre, elles risquent d'avoir un effet défavorable sur la performance. Les facteurs sous-jacents à ce type de problème peuvent par exemple être liés à un système d'encouragement quelconque, à une confusion au niveau des rôles des uns ou des autres, au fait que les procédures ont été mal expliquées ou qu'elles changent sans arrêt, ou encore à des priorités contradictoires.

(Notez qu'il se pourrait aussi que des pratiques voient le jour qui ne respectent pas les procédures parce que les procédures elles-mêmes n'appuient pas les buts de la politique. Les conclusions tirées d'un examen des pratiques peuvent s'avérer des plus utiles pour corriger les problèmes de procédures mis en lumière grâce au deuxième type d'examen évoqué ci-dessus).

L'examen des pratiques par rapport aux procédures prend généralement la forme d'une vérification de la conformité. Une telle vérification ne fait en principe pas partie de la vérification annuelle des états financiers (cette dernière équivaut à la vérification de quelques opérations, et donc à leur suivi d'un bout à l'autre du procédé d'approvisionnement, afin de former un avis sur la question de savoir si les contrôles internes sont tels que les chiffres figurant dans les états financiers sont généralement fiables. Ce type de vérification n'a toutefois pas pour objet de vérifier les pratiques pour voir si elles respectent les procédures).

Une vérification de la conformité se fait en général une fois tous les ans ou tous les deux ans, en réponse à un problème.

7. QUE PENSEZ-VOUS DE CE GUIDE?

Le ministère des Affaires municipales et du Logement a conçu ce petit sondage sur la satisfaction de la clientèle afin de recueillir des renseignements sur la façon de mieux vous servir. Les renseignements recueillis grâce à ce sondage l'aideront à mieux comprendre l'assistance dont vous pourriez avoir besoin dans le cadre de l'élaboration de votre règlement municipal ou de votre résolution en matière d'approvisionnement en conformité de l'article 271 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*, L.O. 2001, chapitre 25.

Instructions

Ce sondage est composé d'une série de questions sur ce que vous pensez du présent guide et vous invite en particulier à dire si vous l'avez trouvé utile, complet et facile à comprendre. Vous pouvez répondre à ce questionnaire par écrit en remplissant les pages ci-après ou encore le remplir en ligne. Vous trouverez le questionnaire en ligne sur le site www.mah.gov.on.ca, en suivant le lien « Guide sur l'approvisionnement ».

Si vous préférez participer à ce sondage en remplissant les pages ci-après, faites parvenir le questionnaire dûment rempli, par la poste ou par télécopieur, à l'adresse ou au numéro suivant :

Ministère des Affaires municipales et du Logement
Direction de la performance et de la responsabilisation des municipalités
777, rue Bay, 13e étage
Toronto ON M5G 2E5
Télécopieur : 416 585-6161

Si vous avez des questions au sujet de ce sondage ou de l'utilisation qui sera faite de l'information qu'il permettra de recueillir, n'hésitez pas à nous appeler au 416 585-6022.

Nous vous remercions d'avance de votre participation à ce sondage.

Veuillez indiquer vos réponses ci-après en encerclant le chiffre qui reflète le *mieux* la satisfaction que vous a donné le guide sous les divers aspects abordés.

1 = grande insatisfaction
2 = insatisfaction
3 = indifférence
4 = satisfaction
5 = grande satisfaction
S/O = sans objet

1. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction GÉNÉRALE avec le guide

grande insatisfaction	insatisfaction	indifférence	satisfaction	grande satisfaction	sans objet
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**S/O**

2. Veuillez indiquer votre degré de satisfaction à l'égard des qualités suivantes du guide :

a) en tant que principale documentation facilitant l'élaboration de règlements municipaux ou de résolutions conformément aux exigences de la *Loi*

1 2 3 4 5 S/O

b) en ce qui concerne la clarté de la discussion des sujets abordés pour vous aider à élaborer votre règlement municipal ou votre résolution

1 2 3 4 5 S/O

c) en ce qui concerne la gamme de sujets abordés

1 2 3 4 5 S/O

d) en ce qui concerne sa facilité de compréhension

1 2 3 4 5 S/O

e) en ce qui concerne son organisation (autrement dit l'enchaînement logique de l'information présentée)

1 2 3 4 5 S/O

f) en ce qui concerne la quantité de détails fournis

1 2 3 4 5 S/O

g) en ce qui concerne l'accessibilité du guide (version électronique ou imprimée)

1 2 3 4 5 S/O

3. Est-ce que votre municipalité ou conseil local a déjà formulé un règlement municipal ou une résolution conforme aux exigences de l'article 271 de la *Loi de 2001 sur les municipalités*?

OUI NON

4. Quel poste occupez-vous au sein de votre municipalité ou de votre conseil local?

Membre du conseil municipal/local

Secrétaire municipale ou municipal

Gérante ou gérant des achats

Trésorière ou trésorier municipal

Autre personne employée par la municipalité

Veuillez préciser _____

5. Combien d'habitants compte la population de votre municipalité?

< 5 000 5 000 à 24 999 25 000 à 100 000 > 100 000

6. À part le présent guide, quelles sont vos sources d'information préférées concernant l'approvisionnement?

7. Quels chapitres du guide vous ont été les plus utiles?

8. Quels sujets abordés dans le guide vous ont été les plus utiles?

9. **Y a-t-il selon vous de l'information qu'il conviendrait d'ajouter au guide?**

10. **Veuillez noter ci-dessous les observations additionnelles que vous aimeriez faire à propos du guide, le cas échéant. N'hésitez pas à donner plus de détails en réponse à une ou plusieurs questions du sondage ou à nous communiquer toute autre réflexion en rapport avec ce guide.**

ANNEXE 1 : GLOSSAIRE

Les définitions ci-après s'appliquent pour les besoins du présent guide :

Accord sur le commerce interprovincial
Accord bilatéral ou multilatéral conclu entre gouvernements (au niveau fédéral, provincial ou territorial) régissant divers aspects des échanges entre eux. Les accords de cette nature visent à réduire les obstacles à la libre circulation des personnes, des biens et des services en vue d'établir des marchés ouverts et efficients à l'échelle des gouvernements qui en sont signataires. Pour de plus amples renseignements sur les accords interprovinciaux applicables à l'approvisionnement en Ontario, voir l'annexe 4.

Appel d'offres
Procédé d'approvisionnement concurrentiel utilisé pour obtenir des offres concurrentielles basées sur des exigences définies de façon détaillée dont la satisfaction appelle une solution précise ou spécifique.

Appel de présélection
Procédé d'approvisionnement utilisé pour préqualifier des fournisseurs en vue de leur invitation ultérieure à répondre à une demande de propositions. Les réponses des proposants sont évaluées à la lumière des critères de sélection énoncés dans l'appel de présélection, ce qui mène à la constitution d'une liste réduite de proposants préqualifiés.

Approvisionnement
Pour les besoins du présent guide, « approvisionnement » est défini comme suit :

Contrat relatif à des biens, des services ou des travaux de construction portant sur une transaction d'achat, de location-bail, de location ou d'échange, conclu suite à un procédé concurrentiel ou non concurrentiel. La passation d'un marché est l'aboutissement du procédé d'approvisionnement, qui s'entend aussi de la gestion des matières, de la gestion des marchés ou des contrats, des services consultatifs et enfin de l'adoption et du maintien des meilleures pratiques.

Cette définition, mise au point par les membres du groupe de travail à l'origine du présent guide, est simplement fournie pour situer les sujets abordés dans ce guide dans leur contexte. Il appartient en dernier lieu à chaque municipalité ou conseil local d'établir dans ses propres politiques ce que le terme « approvisionnement » recouvre, étant donné que l'article 271

de la *Loi de 2001 sur les municipalités* exige de leur part l'adoption de politiques relatives aux genres de procédés d'approvisionnement à utiliser.

Approvisionnement non concurrentiel
Acquisition de biens et de services sans comparaison des prix que pratiquent plusieurs fournisseurs ni des caractéristiques de leurs produits ou services.

Contrat à fournisseur exclusif
Passation d'un marché concernant un bien ou un service qui est l'exclusivité d'un fournisseur donné et qui ne peut donc être obtenu auprès d'aucune autre source.

Demande d'expressions d'intérêt
Instrument général d'enquête de marché pouvant servir à mesurer l'intérêt que les fournisseurs potentiels portent à une possibilité de marché. Antérieures au lancement d'un appel d'offres ou d'une demande de propositions, les demandes d'expressions d'intérêt n'ont pas pour résultat direct la passation d'un marché.

Demande de propositions
Procédé d'approvisionnement concurrentiel utilisé pour obtenir des propositions originales de solutions globales à un problème ou besoin complexe auquel il n'y a pas de solution précise ni spécifique.

Demande de renseignements
Instrument général d'enquête de marché pouvant servir à cerner la disponibilité des produits et services ou encore les exigences opérationnelles, de même qu'à estimer les coûts d'un projet. Les demandes de renseignements sont utilisées pour donner aux fournisseurs potentiels une idée générale ou préliminaire d'un problème à régler ou d'un besoin à combler et leur demander de soumettre des renseignements ou des conseils, soit concernant la façon de mieux définir le problème ou le besoin en question, soit concernant des solutions envisageables. Elles ne doivent pas servir à préqualifier ni présélectionner des fournisseurs. Elles n'ont pas ailleurs pas pour résultat direct la passation d'un marché.

Gestion des risques
Manière systématique d'établir le meilleur plan d'action en cas d'incertitude par l'intermédiaire de l'identification, de la communication, de l'évaluation et de l'analyse des éléments de risque, de la prise de mesures s'y rapportant, et enfin du suivi de ces mesures.

Liste de soumissionnaires
Liste de noms et d'adresses de fournisseurs susceptibles de faire des offres ou des propositions de biens, de services ou de prix. Cette liste, tenue par l'agente ou l'agent des achats, devrait inclure l'ensemble des fournisseurs qui se sont dits intéressés à faire affaires avec la municipalité ou le conseil local.

Marché
Voir « Approvisionnement ».

Politiques
Principes d'action que le conseil municipal ou le conseil local a adoptées par voie de règlement municipal ou de résolution, respectivement.

Pratiques
Actions concrètes entreprises dans le cadre d'un procédé d'approvisionnement.

Procédures
Série d'étapes ou actions établissant des attentes relatives à la mise en œuvre des politiques.

Recours à des fournisseurs au dossier
Procédé d'approvisionnement qui consiste à solliciter des offres ou des propositions d'un groupe restreint de fournisseurs avec lesquels la municipalité ou le conseil local entretient déjà une relation d'affaires satisfaisante. Le recours à des fournisseurs au dossier pour l'acquisition de biens ou de services peut avoir lieu soit directement, autrement dit sans autre mise en concurrence, soit indirectement, comme point de départ d'une invitation aux fournisseurs en question à faire une proposition ou une offre pour un marché donné.

Recours à un seul fournisseur
Passation d'un marché concernant un bien ou un service avec un fournisseur particulier, sans sollicitation d'offres d'autres fournisseurs capables de fournir le même bien ou service.

Soumissions internes
Procédés permettant au personnel interne de faire concurrence à des entités externes pour l'obtention de contrats ou de marchés.

Soumissions sous double enveloppe
Procédé d'approvisionnement prévoyant la présentation de chaque offre dans deux enveloppes. Les proposants soumettent leurs renseignements techniques et qualitatifs dans une première enveloppe, et leurs prix dans une

seconde enveloppe. La seconde enveloppe n'est décachetée que si le contenu de la première confirme que le proposant satisfait aux exigences de la demande de propositions.

Valeur actualisée nette
Valeur actualisée nette (VAN) s'entend de la valeur dans le présent des encaissements et des décaissements prévus à l'avenir. La VAN permet de tenir compte de la valeur temporelle de l'argent, eu égard au coût du capital, aux taux d'intérêts et aux coûts de renonciation à un investissement. Elle représente le résultat net d'un investissement pluriannuel, exprimée en dollars actuels.

ANNEXE 2 : RESSOURCES

Les ressources ci-après sont réparties en deux catégories, les sites Web et les ouvrages imprimés. Elles sont énumérées ici en vue d'aider les municipalités à se renseigner plus avant sur les questions touchant l'approvisionnement. Le ministère n'a aucun contrôle sur le contenu des sites Web ni des ouvrages mentionnés ci-après et il n'est donc aucunement responsable des dommages pouvant éventuellement découler de leur utilisation.

SITES WEB

Ontario Public Buyers' Association

www.vaxxine.com/opba

La mission de la Ontario Public Buyers' Association (OPBA) est de promouvoir l'utilisation éthique et efficace des deniers publics dans le cadre de l'attribution des marchés publics. L'OPBA donne accès à une base de données contenant des modèles de spécifications relatives à des documents d'appel d'offres, de demandes de prix, de demandes de propositions et autres, à un service de publication des possibilités de marché sur Internet, à un forum de discussion, de même qu'à des possibilités d'apprentissage à distance.

Association canadienne de gestion des achats

www.pmac.ca

L'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) est l'association nationale sans but lucratif et l'organisme de formation pour les professionnels en gestion des procédés d'approvisionnement du Canada. Son site Web contient des liens vers d'autres organismes similaires.

National Institute of Governmental Purchasing

www.nigp.org

Le National Institute of Government Purchasing (NIGP) est un organisme qui permet aux professionnels de l'approvisionnement d'accéder à des publications, des programmes d'éducation et d'agrément, de même qu'à des

services de consultation. L'une des publications accessibles à partir de son site Web est la revue spécialisée *The Procurement Professional.*

Un système consultable, basé sur Internet, créée en vue de l'échange de renseignements sur l'approvisionnement permet de chercher et de télécharger des modèles de demandes de soumissions, de descriptions de produits ou de services, de manuels des politiques et des procédures et de descriptions de travail ou de fonctions. Ce système automatisé est complété d'une bibliothèque traditionnelle renfermant plus de 30 000 documents relatifs aux achats publics. Le personnel de soutien de l'organisme est disponible pour répondre à des questions et fournir des modèles de documents relatifs à pratiquement tout ce qui touche l'approvisionnement. Ce service n'est toutefois offert qu'aux membres du NIGP.

Le NIGP offre aussi un programme de formation sur place aux administrations publiques qui disposent de fonds pour le perfectionnement de leur personnel, mais dont le budget ne prévoit pas de frais de déplacement. De plus amples renseignements sur ce programme sont disponibles par courrier électronique sur simple demande au NIGP à l'adresse : education@nigp.org.

Conseil canadien des marchés publics

www.ccmp-cppc.qc.ca

La mission du Conseil canadien des marchés publics (CCMP) est de soutenir la communauté des marchés publics partout au Canada en promouvant le dialogue, en facilitant l'échange d'information, en développant des réponses adaptées aux questions courantes et en fournissant le leadership nécessaire à la solution des problèmes communs.

Association canadienne du personnel administratif universitaire

www.caubo.ca

L'Association canadienne du personnel administratif universitaire (ACPAU) s'est donné comme mission de promouvoir la gestion professionnelle et efficace de l'administration, des finances et des affaires de l'enseignement supérieur. Grâce à ses publications et ses programmes de formation et en offrant un forum pour l'échange d'idées, l'ACPAU entend rehausser les normes professionnelles de ses membres.

Le comité national des approvisionnements de l'ACPAU encourage et suscite l'échange d'information sur les activités d'approvisionnement aux niveaux national, régional et institutionnel dans des domaines tels que les suivants :

- ententes à l'échelle nationale et, au besoin, coordination des activités régionales;
- relations gouvernementales (au sujet de l'accord sur le commerce intérieur notamment);
- création d'une banque d'information nationale, coordination d'une bourse d'information et réseautage;
- coordination de l'étalonnage des prix;
- recherche des meilleures pratiques et du savoir-faire;
- organisation de séminaires et de conférences.

Universal Public Purchasing Certification Council (UPPCC)

www.nigp.org

Le Universal Public Purchasing Certification Council (UPPCC) est un organisme formé de membres du National Institute of Government Purchasing (NIGP) et de la National Association of State Procurement Officials (NASPO). Sa mission est d'établir, de surveiller et de revoir les exigences de deux programmes d'agrément professionnel, l'un comme Certified Professional Public Buyer (CPPB) et l'autre comme Certified Public Purchasing Officer (CPPO). Il offre par ailleurs des cours de formation.

Ontario University Purchasing Management Association

www.oupma.on.ca

La Ontario University Purchasing Management Association (OUPMA) a pour mission la promotion de la coopération en matière d'approvisionnement et l'échange de renseignements entre ses membres et organismes affiliés. L'OUPMA fait des recherches et organise des activités d'éducation portant sur les meilleures pratiques en matière d'achats, sur les dispositions législatives applicables dans le domaine et sur la technologie en usage.

PUBLICATIONS

O' Connor, M., et al. (1999). *Conduct Handbook for Municipal Employees and Officials.* Toronto : Butterworths Canada Ltd.

Cet ouvrage, qui s'adresse aux fonctionnaires municipaux et aux élus locaux, est un guide sur la façon de reconnaître les problèmes de déontologie sur les lieux de travail municipaux et d'y remédier. Il offre des exemples de conduite répréhensible de la part des employés et discute des conséquences de chaque type de conduite. Partant de ces exemples, ce livre décrit les politiques que les administrations locales ont intérêt à adopter pour éviter la publication négative, voire les litiges coûteux, pouvant découler d'une conduite déplacée ou illicite. Il donne aussi des conseils quant à la façon de traiter des situations courantes, telles que l'obtention de gratifications dans le temps des fêtes.

Cet ouvrage contient par ailleurs un modèle de code de déontologie dont les employeurs peuvent s'inspirer. Il aborde aussi les questions de formation et de mise à exécution qui peuvent se poser suite à l'adoption d'un tel code. Les chapitres traitant de divers problèmes suggèrent différentes façons d'y faire face et évoquent des antécédents en la matière. Quelques-uns des sujets abordés sont l'abus de pouvoir et la corruption, la divulgation des intérêts personnels, les cadeaux et autres avantages, l'activité politique, le travail au noir, le népotisme et l'emploi de personnes à la retraite.

McGuinness, K. et al. (2002). *Municipal Procurement Handbook.* Markham : Butterworths.

Cet ouvrage est un guide des meilleures pratiques à l'intention des responsables de l'approvisionnement et des finances d'une municipalité ou d'un conseil local, aux membres d'un conseil municipal ou local et à toute autre personne intéressée par l'approvisionnement des administrations locales. Il explique aux administrations locales comment élaborer un procédé d'approvisionnement stratégique et efficace, mettant l'accent sur la régie interne, tout en minimisant leurs risques de responsabilité. Il aborde des méthodes d'achats traditionnelles et modernes et la gestion des risques, et donne des conseils relatifs à chaque étape des procédés de soumission et d'appel d'offres.

Pilachowski, M. (1996). *Purchasing Performance Measurements: A Roadmap for Excellence*. West Palm Beach : PT Publications, Inc.

Cet ouvrage traite du pourquoi et du comment de la mise en œuvre de mesures de la performance, des éléments qu'il convient de mesurer, de l'importance de bien comprendre la corrélation entre les mesures de la performance et les méthodes ou approches « juste à temps » / « qualité totale », et enfin de la façon d'obtenir l'appui de l'ensemble des responsables à la mise en œuvre de mesures de la performance.

Fearon, L. et Johnson, F. (2002). *Purchasing and Supply Management, 12th ed.* New York : McGraw-Hill.

Cet ouvrage traite des principaux problèmes auxquels se heurte tout organisme en matière d'approvisionnement et de leurs retombées sur la gestion des achats et des approvisionnements. Il fait par ailleurs le tour d'horizon des outils et techniques de base utilisés en gestion des achats et des approvisionnements, et pose des questions aux lectrices et lecteurs leur permettant de vérifier leur compréhension des sujets abordés.

Herman, J. et al. (1987). *Evaluator's Handbook*. Los Angeles : Sage Publications.

Cet ouvrage traite de l'élaboration de programmes et de procédures relatives aux évaluations formatives et sommatives. Il fournit par ailleurs une marche à suivre pour procéder à une évaluation formative ou à une évaluation sommative typique, de même que pour mener une petite expérience.

ANNEXE 3 : MESURES DE LA PERFORMANCE D'UN PROCÉDÉ D'APPROVISIONNEMENT

La liste ci-après énumère les buts clefs de l'approvisionnement, tels qu'esquissés au chapitre 3. Chaque but est suivi d'une série de mesures de la performance suggérées à son égard. **Il ne s'agit là que de suggestions que les municipalités et les conseils locaux ne sont pas tenus de suivre au moment d'établir des mesures de la performance de leurs procédés d'approvisionnement.**

Efficacité - L'efficacité se rapporte à l'obtention des résultats visés par un procédé d'approvisionnement* (c.-à-d. que le procédé a permis à la municipalité ou au conseil local d'obtenir les biens ou les services qu'il lui fallait) :

- degré de satisfaction des fournisseurs à l'égard du procédé d'approvisionnement;
- nombre de plaintes** reçues de soumissionnaires potentiels et réels
- nombre annuel de commandes rectificatives par rapport au nombre total de commandes annuelles;
- nombre de demandes d'achat satisfaites par rapport au nombre de demandes émises;
- nombre de marchés contestés par rapport au nombre de marchés attribués;
- nombre de fournisseurs sollicités par rapport au nombre de fournisseurs qui ont soumis une offre en réponse à une invitation à soumissionner (dans le cadre d'appels d'offres visant l'attribution de marchés de moyenne à grande envergure);
- nombre d'invitations à soumissionner restées sans réponse par rapport au nombre d'invitations lancées;

---

* Il s'agit là de « résultats sur le fond », donc qualitatifs, plutôt que de résultats sur la forme. Les résultats sur la forme sont le genre de résultats décrits dans les buts énumérés par la suite en caractères gras.

** Le Programme de mesure de la performance des services municipaux du ministère part du principe qu'il y a une plainte dès le moment où une municipalité n'atteint pas le niveau de service attendu.

- durée moyenne de mise à exécution d'un procédé d'approvisionnement;
- nombre de demandes d'achat satisfaites en moins de 5 jours et en moins de 10 jours.

Objectivité - L'objectivité se rapporte à l'approvisionnement en biens et en services de façon impartiale, sans égard aux préférences, idées reçues ou interprétations personnelles :

- nombre de plaintes relatives à l'objectivité par rapport au nombre d'invitations à soumissionner.

Équité - L'équité se rapporte à l'application uniforme des politiques à l'ensemble des soumissionnaires :

- nombre de plaintes relatives à l'équité par rapport au nombre d'invitations à soumissionner.

Ouverture et transparence - L'ouverture et la transparence se rapportent à la clarté d'un procédé et à sa divulgation aux parties intéressées avant la prise de décisions en matière d'approvisionnement.

Satisfaction des fournisseurs concernant :

- l'accès à l'information relative aux projets de marché;
- la clarté des documents d'appel d'offres et des critères de sélection des fournisseurs;
- la communication et l'explication des décisions prises concernant la sélection des fournisseurs.

Responsabilité - La responsabilité se rapporte à l'obligation de répondre des résultats que produisent les procédés d'approvisionnement et de l'acquittement des responsabilités liées à ces procédés.

- satisfaction des membres du conseil municipal ou local et des cadres supérieurs de la municipalité ou du conseil local concernant la clarté, la pertinence, la fréquence et la communication en temps utile des rapports de modification d'un procédé d'approvisionnement;
- nombre de reconductions de marchés ou de renouvellements de contrats non motivés par rapport au nombre total de reconductions ou de renouvellements.

Efficience - L'efficience a trait à la qualité, au coût et à la quantité des biens et des services obtenus par rapport au temps, à l'argent et aux efforts investis pour les obtenir :

- nombre de bons de commande émis par rapport au nombre de procédés d'approvisionnement entamés;
- pourcentage de conciliations menées à bien en l'espace de 30 jours.

ANNEXE 4 : APPLICATION AUX MUNICIPALITÉS ONTARIENNES DES ACCORDS SUR LE COMMERCE INTERPROVINCIAL

Le résumé ci-après des accords sur le commerce interprovincial n'est fourni qu'à titre d'information. Il ne faut pas s'y fier sans consulter un avocat ou une avocate ou toute autre personne compétente. La responsabilité du ministère n'est nullement engagée dans l'éventualité où la municipalité ou le conseil local subirait des dommages découlant de l'utilisation de ce résumé. Il est vivement conseillé aux municipalités comme aux conseils locaux de consulter le texte intégral des accords sur le commerce interprovincial.

Pour obtenir le texte intégral de l'annexe à l'Accord sur le commerce intérieur traitant des organismes du secteur MESSS ou encore de l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec, veuillez vous reporter au site Web du Secrétariat du conseil de gestion, Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique, Direction des politiques d'approvisionnement et de l'acquisition de services de TI à l'adresse www.ppitpb.gov.on.ca

L'Accord sur le commerce intérieur (ACI), qui a pris effet le 1er juillet 1995, vise à éliminer les obstacles à l'échange de marchandises, aux investissements et à la mobilité des travailleuses et des travailleurs partout au Canada. Son annexe 502.4 (l'annexe traitant du secteur MESSS) est entrée en vigueur le 1er juillet 1999. Cette annexe, qui s'applique à l'ensemble du Canada, exception faite du Yukon, régit l'approvisionnement des « organismes du secteur MESSS », qui sont les suivants :

- les municipalités;
- les organismes municipaux;
- les conseils et commissions scolaires;
- les entités d'enseignement supérieur, de services de santé ou de services sociaux financées par l'État.

L'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec s'applique à l'approvisionnement des organismes du secteur MESSS en Ontario et au Québec. Il a pris effet en juillet 1995 pour les marchés publics de la construction et en mai 1997 pour les marchés publics visant l'acquisition de biens ou de services.

Objet des accords

Les accords ont pour objet :

- la promotion du commerce interprovincial;
- l'élimination des obstacles à ce commerce;
- l'instauration d'un traitement équitable de l'ensemble des fournisseurs intéressés par un projet de marché, quel que soit leur point d'attache géographique.

Principes directeurs des accords

Les accords sont fondés sur les principes de non discrimination réciproque et de transparence.

Non discrimination réciproque. Les accords établissent ce qui suit :

- le même traitement est accordé aux fournisseurs de l'extérieur de l'Ontario qu'aux fournisseurs ontariens;
- les restrictions basées sur l'origine des biens ou des services, ou encore sur le point d'attache géographique d'un fournisseur, d'un entrepreneur ou d'un sous-traitant sont interdites;
- les appels d'offres sont conçus de manière à susciter le plus haut degré possible de concurrence, d'efficience et d'efficacité;
- les politiques ou procédures dénotant un parti pris envers ou contre certains fournisseurs, telles que l'octroi d'une marge préférentielle en matière de prix aux fournisseurs locaux ou aux produits et services ayant un contenu local, sont interdites.

Transparence. Les accords exigent ce qui suit :

- que les politiques et les procédures régissant l'approvisionnement soient claires et aisément accessibles aux fournisseurs qui demandent à en avoir connaissance;
- que les documents d'appel d'offres divulguent certains renseignements aux fournisseurs potentiels.

Valeurs seuils des marchés

Chacun des accords est applicable lorsque la valeur d'un marché visant l'acquisition de biens ou de services dépasse les valeurs seuils suivantes :

Accord	Valeur estimative du marché (biens ou services)	Valeur estimative du marché (construction)
Accord sur le commerce intérieur – Annexe relative au secteur MESSS	≥ à 100 000 $	≥ à 250 000 $
Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec	≥ à 100 000 $	≥ à 100 000 $

Invitations à soumissionner

Conformément aux accords, les organismes du secteur MESSS doivent utiliser, pour tout projet de marché visant l'acquisition de biens ou de services d'une valeur estimative de 100 000 $ ou plus ou encore la passation d'un contrat de construction d'une valeur estimative de 250 000 $ ou plus, un système électronique d'appel d'offres (d'invitation à soumissionner) également accessible à l'ensemble des fournisseurs susceptibles de s'intéresser au marché en question aux quatre coins du pays. Ils peuvent utiliser d'autres moyens de faire connaître leur projet de marché en plus d'un tel système électronique.

En ce qui concerne les projets de marchés visant la passation d'un contrat de construction dont la valeur estimative se situe entre 100 000 et 250 000 $, les accords exigent à tout le moins le recours à l'un des moyens ci-après pour en faire la publicité :

- un système électronique d'appel d'offres auquel tous les fournisseurs potentiels ont pareillement accès partout au Canada;
- une annonce dans un quotidien (p. ex., un journal local) préalablement désigné par l'organisme du secteur MESSS;
- des listes de fournisseurs, pourvu que le processus de préqualification soit équitable et ouvert et qu'il donne à d'autres fournisseurs l'occasion d'obtenir leur inscription sur ces listes, soit une fois par année, soit chaque fois qu'une présélection est prévue pour un marché donné.

Toujours aux termes de ces accords, les possibilités de marché doivent être publiées pendant un délai minimum de 15 jours, quelle accorder aux fournisseurs un délai minimum de 15 jours pour présenter une offre, quelle que soit la méthode utilisée pour lancer les invitations à soumissionner.

Les accords prévoient la possibilité pour un organisme du secteur MESSS d'utiliser n'importe quel système électronique d'invitation à soumissionner basé sur Internet qui soit universellement accessible à l'ensemble des fournisseurs potentiels partout au pays.

À l'heure actuelle, le gouvernement fédéral et plusieurs gouvernements provinciaux se servent du système MERX pour faire la publicité de leurs projets de marchés et lancer les invitations à soumissionner s'y rapportant.

Renseignements à inclure dans l'avis d'appel d'offres

Les accords exigent par ailleurs que tout avis d'appel d'offres inclue au moins les renseignements ci-après :

- une brève description du marché envisagé;
- l'endroit où il est possible de se procurer les documents d'appel d'offres et des renseignements se rapportant au projet de marché;
- les conditions d'obtention des documents d'appel d'offres;
- l'endroit où les offres doivent être transmises;
- la date et l'heure limite de présentation des offres;
- la date, l'heure et le lieu de l'ouverture des offres, en cas d'ouverture publique;
- une déclaration indiquant que le marché est assujetti aux dispositions de l'annexe de l'Accord sur le commerce intérieur relative aux organismes du secteur MESSS.

Exceptions aux accords sur le commerce interprovincial

Les accords prévoient certaines situations dans lesquelles leur application n'est pas requise. Les paragraphes ci-après résument ces exceptions, suivant leur objet. Ces exceptions ne sont présentées ici qu'à titre d'information et pour en faciliter le survol. **Il n'est pas indiqué de s'y fier en lieu et place des conseils d'une avocate ou d'un avocat ou de tout autre professionnel. Le ministère n'est responsable d'aucun dommage qui pourrait résulter de l'utilisation de ce résumé. Il est fortement conseillé**

à tout organisme du secteur MESSS de se reporter au texte intégral des accords. Pour plus de détails sur ces exceptions, veuillez vous reporter aux sections « I » et « L » et aux appendices « C » et « D » de l'annexe relative au secteur MESSS, ou encore à la « section 5 » et aux annexes « A », « B » et « E » de l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec.

Vous pouvez exclure un projet de marché de l'application de tout ou partie des accords (tel que prévus dans ces derniers) eu égard aux facteurs suivants :

Motifs de sécurité, de protection et d'urgence

- s'il survient une situation d'urgence qui était imprévisible et que l'obtention en temps utile des biens ou services requis est impossible par l'intermédiaire d'un procédé concurrentiel;
- s'il est question d'acheter des biens ou des services de consultation à caractère confidentiel et que la divulgation de ce projet de marché par l'intermédiaire d'un procédé concurrentiel ouvert compromettrait la confidentialité d'une information gouvernementale, créerait des perturbations économiques ou serait autrement contraire à l'intérêt public;
- si le recours à un procédé concurrentiel compromettrait la capacité de maintenir la sécurité ou l'ordre ou de protéger la vie ou la santé humaine, animale (annexe relative au secteur MESSS seulement), voire végétale (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- si le marché porte sur des services de santé ou des services sociaux (annexe relative au secteur MESSS seulement).

Particularités des arrangements de financement

- s'il s'agit de passer un marché aux termes d'un accord de coopération financé par un organisme de coopération international, mais uniquement dans la mesure où l'accord en question prévoit des règles spécifiques relatives à l'attribution de contrats;
- si le marché porte sur des biens ou des services financés pour l'essentiel à partir de dons assortis de conditions incompatibles avec l'accord sur le commerce (annexe relative au secteur MESSS seulement).

Limitations interprovinciales et géographiques

- si le marché porte sur des biens dont la circulation entre les provinces est restreinte par des règles de droit qui ne sont pas incompatibles avec l'accord sur le commerce (annexe relative au secteur MESSS seulement);

- si le marché porte sur des matériaux de construction et qu'il est possible de démontrer que les frais de transport et des considérations d'ordre technique ont pour effet de limiter, sur le plan géographique, les sources d'approvisionnement disponibles, particulièrement en ce qui a trait au sable, à la pierre, au gravier, aux bitumes, aux bétons composites et aux bétons prémélangés utilisés dans la construction des routes ou leur réparation.

Garanties, droits exclusifs et ententes de location-bail ou de bail-achat

- si l'exception s'avère nécessaire pour assurer la compatibilité avec des produits existants, pour assurer le respect de droits exclusifs tels des droits d'auteur ou des droits fondés sur une licence ou un brevet, ou encore pour l'entretien de produits spécialisés, lorsque cet entretien doit être effectué par le fabricant ou son représentant;
- si l'exécution de travaux par un entrepreneur autre que l'entrepreneur initial aurait pour effet d'annuler une garantie visant le bien ou les travaux originaux;
- s'il s'agit d'effectuer des travaux sur un bâtiment loué, sur des parties de celui-ci ou encore à proximité de ce bâtiment, qui ne peuvent être exécutés que par le locateur;
- si le marché vise l'achat d'un bien ayant déjà fait l'objet d'un contrat de location-achat et que les paiements sont partiellement ou totalement crédités à l'achat (Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec).

Fournisseurs uniques et professionnels détenant un droit de pratique

- si le marché porte sur des biens ou services qui ne peuvent être fournis que par un fournisseur donné et qu'il n'existe pas de solution de rechange ni de produits ou services de remplacement;
- si le marché porte sur des biens ou services dont l'approvisionnement est contrôlé par un fournisseur qui détient un monopole d'origine législative;
- si le marché porte sur des services qui, dans la province où l'appel d'offres est lancé, ne peuvent, en vertu des lois ou règlements applicables, être fournis que par les professionnels autorisés suivants: médecins, dentistes, infirmiers et infirmières, pharmaciens et pharmaciennes, vétérinaires, ingénieurs et ingénieures, arpenteures et arpenteurs-géomètres, architectes, comptables agréés, avocates et avocats, et enfin notaires.

Organismes publics, groupes d'intérêt, groupes autochtones

- si le recours à un service central est obligatoire;
- s'il s'agit d'un marché entre des organismes publics ou avec un organisme sans but lucratif;

- si le marché porte sur l'achat de biens ou de services à des établissements philanthropiques (annexe relative au secteur MESSS seulement), à des personnes incarcérées ou à des personnes handicapées;
- si le marché doit être conclu conformément à un accord avec un groupe autochtone ou à une politique concernant un tel groupe.

Circonstances diverses

- si le marché porte sur des produits, services ou travaux de construction achetés pour le compte d'une entité non visée par l'accord sur le commerce;
- si aucune offre n'a été reçue en réponse à une invitation à soumissionner au moyen d'un procédé concurrentiel;
- si le marché porte sur des produits destinés à la revente au public;
- si le marché porte sur des biens ou des services reliés au domaine culturel ou artistique, ou encore des logiciels (annexe relative au secteur MESSS seulement) destinés à des fins éducatives;
- si le marché porte sur des œuvres d'art originales (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- s'il s'agit de faire l'achat de biens à des conditions exceptionnellement avantageuses, par exemple en cas de faillite ou de mise sous séquestre, mais non pour des biens faisant l'objet d'achats courants;
- si le marché porte sur un prototype ou un produit ou service nouveau devant être mis au point dans le cadre d'un marché particulier en matière de recherche, d'essai, d'étude ou de conception originale, à condition que les marchés ultérieurs fassent l'objet d'un procédé d'approvisionnement concurrentiel;
- si le marché porte sur les services d'analystes financiers ou sur la gestion d'avoirs financiers par des organismes spécialisés en la matière (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- si le marché porte sur des services de gestion de l'actif et du passif financier (c.-à-d. de gestion des activités de trésorerie), y compris des services d'information et de consultation auxiliaires, qu'ils soient fournis par une institution financière ou non (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- s'il s'agit d'attribuer un contrat au gagnant ou à la gagnante d'un concours de design (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- s'il s'agit d'acheter des produits sur un marché des produits de base;
- si le marché porte sur des abonnements à des journaux, magazines ou autres périodiques (annexe relative au secteur MESSS seulement);
- si le marché porte sur des biens immobiliers (annexe relative au secteur MESSS seulement)

Conflits entre accords sur le commerce interprovincial

Les accords prévoient qu'en cas d'incompatibilité entre l'Accord de libéralisation des marchés publics de l'Ontario et du Québec, l'annexe à l'Accord sur le commerce intérieur traitant du secteur MESSS ou tout autre accord conclu entre les provinces et territoires signataires de l'un ou l'autre de ces accords, l'accord le plus propice à la libéralisation des échanges l'emporte, dans la mesure de l'incompatibilité.

ANNEXE 5 : PROCÉDÉ DE RECOURS AUX SOUMISSIONS SOUS DOUBLE ENVELOPPE

Le recours à des soumissions sous double enveloppe intervient lorsque l'acheteur tient à évaluer les mérites techniques et qualitatifs d'une proposition donnée, sans se laisser influencer par la connaissance préalable du ou des prix qui s'y rapportent. L'évaluation de ce type de soumissions est généralement confiée à une équipe composée de divers membres du personnel, travaillant parfois dans plusieurs services, qui possèdent des connaissances et un savoir-faire pertinents.

Suivant ce procédé, les proposants soumettent leurs renseignements techniques et qualitatifs dans une première enveloppe scellée, et leurs prix dans une seconde enveloppe, également scellée. Le contenu de la première enveloppe est évalué et coté en fonction de critères prédéterminés, tels que l'expérience préalable, les compétences et l'expérience de l'équipe qui se propose d'exécuter le projet faisant l'objet du marché, l'utilisation du temps du personnel, la compréhension de la portée du marché, la méthodologie envisagée ou la rigueur de l'approche contemplée, la qualité de la soumission, son exhaustivité, etc.

Une fois qu'une cote est attribuée à une proposition au vu du contenu de la première enveloppe, le processus prédéterminé est suivi en ce qui concerne la seconde enveloppe. Certaines stratégies d'approvisionnement prévoient une cote minimale à l'atteinte de laquelle est rattachée l'ouverture de la seconde enveloppe et l'évaluation de la proposition de prix qu'elle contient. Toute proposition qui n'obtient pas la cote requise pour passer à l'étape d'évaluation du ou des prix qui s'y rapportent est rejetée, et la seconde enveloppe est renvoyée à son proposant, sans avoir été décachetée.

Chaque fois que la seconde enveloppe d'une soumission est décachetée, le ou les prix qu'elle contient sont cotés conformément à des règles préétablies. La stratégie d'approvisionnement et d'évaluation suivie dictera les règles de cotation des prix et de prise en considération des cotes attribuées au contenu de chacune des deux enveloppes pour arriver à une cote globale pour la proposition. Les cotes globales attribuées aux différentes propositions à l'issue de leur évaluation sont classées en ordre décroissant et la proposition ayant obtenu la meilleure cote est celle qui est retenue, à moins que le conseil municipal ou local, selon le cas, n'en décide autrement. En cas de résultats ex-aequo, la règle préétablie est suivie pour départir les deux propositions qui sont a priori jugées aussi valables l'une que l'autre.

ANNEXE 6 : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL À L'ORIGINE DE CE GUIDE

Nom	Titre	Organisme
Marlene Knight	Consultante, projet de révision des services municipaux	Ville de Mississauga
Lou Pagano	Directeur des achats	Ville de Toronto
Andrea Mindenhall	Chef du service des achats	Municipalité régionale de Halton
Janet Powers	Commis aux recettes, aux achats et aux appels d'offres	Ville de Quinte West
Dawn Hipwell	Chef des services généraux, Achats, véhicules et biens	Comté de Simcoe
Troy Speck	Directeur général de l'administration	Ville de Elliot Lake
Melody Couvillon	Chef du service des achats	Ville de London
Tim Sheffield	Directeur général de l'administration	Ville de North Bay
Minali Prem	Analyste des politiques	Fédération canadienne de l'entreprise indépendante
Atul Sharma	Vice-président, Élaboration des politiques	Ontario Chamber of Commerce
Diane Sirois	Conseillère principale en politiques	Secrétariat du Conseil de gestion
John Bech-Hansen	Directeur général	Municipal Finance Officers Association of Ontario
Jeff Fisher	Conseiller principal en politiques	Association des municipalités de l'Ontario

RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

MINISTÈRE DES AFFAIRES MUNICIPALES ET DU LOGEMENT

Direction de la performance et de la responsabilisation des municipalités
777, rue Bay, 13e étage, Toronto ON M5G 2E5
Renseignements généraux : 416 585-6022
Télécopieur : 416 585-6161

Bureaux des services aux municipalités

Région du Centre
777, rue Bay, 2e étage, Toronto ON M5G 2E5
Renseignements généraux : 416 585-6226
Sans frais : 1 800 668-0230 Télécopieur : 416 585-6483

Région de l'Est
8 Estate Lane, Rockwood House, Kingston ON K7M 9A8
Renseignements généraux : (613) 548-4303, poste 10
Sans frais : 1 800 267-9438 Télécopieur : (613) 548-6822

Région du Nord-Est
159, rue Cedar, Bureau 401, Sudbury ON P3E 6A5
Renseignements généraux : (705) 564-0120
Sans frais : 1 800 461-1193 Télécopieur : (705) 564-6863

Région du Nord-Ouest
435, rue James Sud, Bureau 223, Thunder Bay ON P7E 6S7
Renseignements généraux : (807) 475-1651
Sans frais : 1 800 465-5027 Télécopieur : (807) 475-1196

Région du Sud-Ouest
659 Exeter Road, 2nd Floor, London ON N6E 1L3
Sans frais : 1 800 265-4736 Télécopieur : (519) 873-4018

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DU NORD ET DES MINES

Pour obtenir des renseignements concernant les régies locales des services publics, veuillez communiquer avec votre bureau local du ministère du Développement du Nord et des Mines.

ISBN 0-7794-4983-5
© Imprimeur de la Reine pour l'Ontario, 2003

Available in English
A Guide to Developing Procurement Bylaws
Meeting the Requirements of the Municipal Act, 2001